

TOBB EKONOMI VE TEKNOLOJI ÜNIVERSITESI

13-14 MAYIS 2005 ORTA ANADOLU

İŞLETMECİLİK KONGRESİ

KURUMSAL YÖNETİM Bildiri Kitabı Bu bildiri kitabında yer alan görüşler ve sorumluluk bildiri sahiplerine aittir.

Dizgi-Tasarım Gök İletişim LTD. ŞTİ.

Adres Fevzi Çakmak 2 Sokak No. 30/10 Kızılay/Ankara

Tel: 0312 229 80 78 - Fax: 0312 229 80 79

SUNUŞ

TOBB ETÜ tarafından dördüncüsü düzenlenen Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi, ilk yapıldığından bu yana giderek artan bir şekilde ilgi görmektedir. Bugüne kadar gösterilen bu ilgi sempozyumun çok yaygın bir şekilde gerçekleştirilmesini gerekli kılmıştır.

Ülkemizde son yıllarda hem ekonomik hem de siyasi yaşanan gelişmeler, özel sektörün bir kez daha önemini ortaya çıkarmış, bu bağlamda kalkınmanın ve ülke gücünün temel yapı taşlarından birisinin de işletmeler olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bu önem dahilinde düzenlenen 4. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresinin, Türkiye'de tüm işletmelerinin çatı örgütü olan TOBB ve onun tarafından kurulan TOBB ETÜ tarafından yapılması da çok manidardır.

Türkiye'deki işletmelerimizin genel karakteristik özelliklerine baktığımızda; işletmelerimizin girişimci özelliğe sahip olmalarına rağmen bu başarılarını işletmecilik faaliyetlerini geliştirici yönde kullanamadıklarını görmekteyiz. Özellikle Kurumsal Yönetim konusunda firmalarımızın büyük eksikliklerinin olduklarını bilmekteyiz. Bu nedenle üniversite-sanayi işbirliğini hedef seçen TOBB ETÜ bu yılki kongre konusunu da KURUMSAL YÖNETİM olarak belirlemiş bulunmaktadır. Bu konu AB giriş sürecinde olan ülkemizde işletmelerimizin gelecekte yaşayacağı sıkıntılar göz önüne alınarak seçilmiştir. İşletmelerimizin gelişmesi, büyümesi gerekli maliyet tasarruflarını sağlayacak ölçeğe ulaşması bu konu ile doğrudan ilgili bulunmaktadır.

Kongre, 13-14 Mayıs 2005 tarihleri arasında TOBB ETÜ'de yapılacaktır. 4.Orta Anadolu İşletmecilik Kongresinin sorumluğunu aldığımız günden bu yana Kongre Düzenleme Kurulu görev dağılımı yaparak kongrenin duyurulması konusunda hazırlıklara başlamış; tüm olanaklar kullanılarak bilim adamlarına, araştırmacılara, yazarlara, gazetecilere, işletme sahiplerine ve ilgili kurumlara ulaşılmıştır. Bu duyurular neticesinde kongre düzenleme kuruluna yukarıda bahse geçen kesimlerden 57 bildiri özeti gelmiştir. Bu bildirilerden 32 tanesinin belirlenen ilkelere uygun olduğu Kongre Hakem Kurulu tarafından belirlenmiş ve elinizdeki bildiri kitabı oluşturulmuş araştırmacıların hizmetine sunulmuştur.

4. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi, çalışmalarını başından bu yana büyük bir özveri ile yöneten TOBB ETÜ İşletme Bölüm Başkanı Prof. Dr. Ramazan AKTAŞ'a, kongreye bildiri gönderen katılımcılara, kongre bilim kurulu üyelerine, düzenleme kuruluna teşekkür ediyorum.

Kongrenin, AB giriş sürecinde özellikle işletmelerimize faydalı olacağı ümidi ile tüm katılanlara başarılar diliyor, saygılarımı sunuyorum

Prof. Dr. Tahsin KESİCİ TOBB ETÜ Rektör

ÖNSÖZ

Bu yıl dördüncüsü düzenlenen Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi, 13-14 Mayıs 2005 tarihleri arasında TOBB ETÜ'de Ankara'da gerçekleştirilmiştir. Konusu "KURUMSAL YÖNETİM" olan kongre yoğun bir ilgi ile karşılaşmıştır. Kongre kitapçığında kriterlere uyan 32 bildiriye yer verilmiştir.

Bu bildiriler önce konularına göre tasnif edilmiş ve bu esasa göre kongre programı oluşturulmuştur. Oluşturulan kongre programındaki oturum planı esas alınarak da elinizdeki kitabın bildiri sırası belirlenmiştir. Mümkün olduğunca yazım ve imla hataları düzeltilmeye çalışılmış olup, gözden kaçan hatalar için siz değerli araştırmacıların hoşgörüsüne sığınıyoruz.

Değerli araştırmacıların ve uygulayıcıların nitelikli çalışmalarının ürünü olan bu bildiri kitabının ülkemiz bilim ve iş hayatına önemli katkılar sağlamasını temenni ederim.

Kongrenin düzenlenmesinde verdikleri maddi ve manevi katkılardan dolayı başta TOBB Başkanı Sayın Rifat HİSARCIKLIOĞLU'na, TOBB Genel Sekreteri Sayın İsmail KÖKSAL' a, TOBB ETÜ Rektörü Sayın Prof. Dr. Tahsin KESİCİ' ye, TOBB ETÜ Rektör Yardımcısı Sayın Prof. Dr. Rasih DEMİRCİ' ye, Sayın Prof. Dr. Güven SAK ve TEPAV ekibine, TOBB ETÜ Genel Sekreteri Sayın Mustafa SARAÇÖZ' e, TOBB ETÜ Genel Sekreter Yardımcısı Sayın Şenay ESER'e, TOBB ETÜ Genel Sekreterlik ile İdari ve Mali İşler Müdürlüğü mensuplarına, TOBB ETÜ İktisat Bölüm Başkanı Sayın Bahar Erbaş ÇELİKKOL ve İşletme Bölüm Sekreteri Emel BİLGİÇ'e teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca, sempozyum organizasyonunda ve bildiri kitabının hazırlanmasında çok büyük katkıları olan başta Sayın Prof.Dr. Metin Kamil ERCAN'a, Yrd.Doç.Dr. Ünsal BAN'a, Yrd. Doç. Dr. Orhan ÇAKMAK'a, Yrd. Doç. Dr. Mete DOĞANAY'a, Arş.Gör. İlhan KÜÇÜKKAPLAN'a, Arş.Gör. E. Savaş BAŞCI'ya ve bu bildiri kitabının dizgi ve tasarımını gerçekleştiren Gök İletişim'in değerli sahipleri Zahide Ekemen ve Fırat Mutlu'ya en derin şükranlarımı sunarım. Onların katkısı olmasaydı bu çalışmayı bu kadar kısa zamanda tamamlamak mümkün olmazdı.

Prof. Dr. Ramazan AKTAŞ TOBB ETÜ İşletme Bölüm Başkanı

TOBB EKONOMİ VE TEKNOLOJİ ÜNİVERSİTESİ

4. ORTA ANADOLU İŞLETMECİLİK KONGRESİ "Kurumsal Yönetim"

DÜZENLEME KURULU*

Prof.Dr. Tahsin KESİCİ

Prof.Dr. Rasih DEMİRCİ

Prof. Dr. Ramazan AKTAS

Prof.Dr. Nurhan AYDIN

Prof.Dr. Metin Kamil ERCAN

Prof.Dr. Unver KAYNAK

Yrd.Doç.Dr. Ünsal BAN

Yrd.Doç.Dr. Orhan ÇAKMAK

Yrd.Doç.Dr. Bahar ERBAŞ ÇELİKKOL TOBB ETU

Yrd.Doç.Dr. Başaran ÖZTÜRK

Yrd.Doç.Dr. Nevin YÖRÜK

Dr. M. Mete DOĞANAY

Arş.Gor. E. Savaş BAŞCI Arş.Gör. İlhan KÜÇÜKKAPLAN TOBB ETU Rektör

TOBB ETU Rektör Yrd.

TOBB ETU

Anadolu Üniversitesi

Gazi Üniversitesi

TOBB ETU

Gazi Üniversitesi

TOBB

Niğde Üniversitesi

Gaziosmanpaşa Üniversitesi

Gazi Üniversitesi

Gazi Üniversitesi

HAKEM KURULU*

Prof.Dr. Nalan AKDOĞAN

Prof.Dr. Özdemir AKMUT

Prof.Dr. Ramazan AKTAS

Prof.Dr. Nuran AYDIN

Prof.Dr. Kürsat AYDOĞAN

Prof. Dr. Ali CEYLAN

Prof.Dr. Rasih DEMİRCİ

Prof.Dr. Ferhat ECER

Prof.Dr. Metin Kamil ERCAN

Prof.Dr. Mustafa İPÇİ

Prof.Dr. Mehmet Baha KARAN

Prof.Dr. Can ŞIMGA MUGAN

Prof.Dr. Remzi ÖRTEN

Prof.Dr. Selcuk USLU

Prof.Dr. Rifat YILDIZ

Başkent Üniversitesi

Cankaya Üniversitesi

TOBB ETU

Anadolu Üniversitesi

Bilkent Üniversitesi

Uludağ Üniversitesi

TOBB ETU

Niğde Üniversitesi

Gazi Üniversitesi

Hacettepe Üniversitesi

Hacettepe Üniversitesi

ODTÜ

Gazi Üniversitesi

Baskent Üniversitesi Erciyes Üniversitesi

EDİTÖR*

Prof. Dr. Ramazan AKTAŞ

Yrd.Doç.Dr. Unsal BAN

Yrd.Doç.Dr. Orhan ÇAKMAK

Yrd.Doç.Dr. Bahar ERBAŞ ÇELİKKOL

Arş.Gor. E. Savaş BAŞCI Arş.Gör. İlhan KÜÇÜKKAPLAN

TOBB ETÜ Gazi Üniversitesi

TOBB

TOBB ETU Gazi Üniversitesi

Gazi Üniversitesi

^{*} Önce ünvanlarına daha sonra da soy isimlerine göre alfabetik olarak sıralanmıştır.

İÇİNDEKİLER

13 MAYIS 2005 CUMA

A1 OTURUMU
Oturum Başkanı Prof. Dr. Özdemir AKMUT İMKB-100 Şirketlerinin Kurumsal Yönetim Anlayışı
Arş. Gör. Dr. Arcan Tuzcu
Kurumsal Yönetimde Dünyadaki Gelişmeler Kurumsal Yönetim Endeksi ve Kurumsal Yönetim Reytingi15 Güler Manisalı Darman
Operasyonel Risk İle Kurumsal Yönetimin Kesişim Alanı25 Murat Mazıbaş
B1 OTURUMU
Oturum Başkanı Prof. Dr. Rasih DEMİRCİ
Aile Şirketlerinde Yeniden Yapılanma Eğilimi ve Kurumsallaşma İhtiyacı41
Doç. Dr. Sabahat Bayrak Kök
Kurumsal Düşünce ve Kurumsal Yapılanma Çalışmaları55 Şükrü Kut
Kurumsal Yönetişimin Türkiye'deki Kurumsal Sosyal
Sorumluluk Uygulamalarına Olan Etkileri72 Ceyhun Göcenoğlu - K. Zeynep Girgin
A2 OTURUMU
Oturum Başkanı Prof. Dr. Kürşat AYDOĞAN
Finansal Krizler ve Kurumsal Yönetim Uygulamaları
İlişkisi: Türkiye ve Dünya Uygulamaları Analizi80 Arş. Gör. İlhan Ege – Arş. Gör. Aylin Yılmaz
Kurumsal Şirket Yönetimi'nde Finansal Tabloların Rolü95
Dr. Cemal Küçüközen
Yrd. Doç. Dr. Güray Küçükkocaoğlu
Kurumsal Yönetim Bakış Açısıyla Entellektüel Sermaye118
Yrd. Doç. Dr. M. Başaran Öztürk
Arş. Gör. Kartal Demirgüneş
Kurumsal Yönetimde Sahiplik Yapısı ve İMKB'de
Faaliyet Gösteren Bankalar İçin Bir Uygulama133
Öğr. Gr. Dr. Cihan Tanrıöven
Arş. Gör. İlhan Küçükkaplan
Arş. Gör. E. Savaş Başçı

B2 OTURUMU
Oturum Başkanı Prof. Dr. Mustafa İPÇİ
Bankalarda Kurumsal Yönetim ve Bir Uygulama155
Mukaddes Çelik – Fisun Öztürk
Nevriye Ayas – İbrahim Koç
Kurumsal Sistem Olarak ERP Sadece Bir Yazılım mı?161
Yrd. Doç. Dr. Özlem Oktal
11a. Doş. Dr. Öztem Öktül
Türk Bankacılık Sektöründe Kurumsal Yönetim Uygulamalarının Bankaları Finansal Performansı Üzerine Etkilerinin Ölçülmesi
Yrd. Doç. Dr. Nevin Yörük
Türkiye'de ve Bazı Ülkelerde Yönetişime Uygun Yapılanmanın Gerekleri Üzerine Bir Araştırma
14 MAYIS 2005
A3 OTURUMU
Oturum Başkanı Prof. Dr. Metin Kamil Ercan
Aile İşletmelerinde Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Kütahya İli
Aile İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma
Yrd. Doç. Dr. Gülten Eren Gümüştekin
Ebru Adsan
Avrupa Birliği'ne Katılım Sürecinde Muhasebenin Sosyal
Sorumluluk Kavramı Açısından "Kurumsal Yönetim"239
Prof. Dr. N. Ata Atabey
Arş. Gör. Baki Yılmaz
Arş. Gör. Mustafa AY
Thy. Gott Musiky at 11
Organizasyonel Kurumsallaşmada Bir Değer Boyutu:
İş Ahlakının Kurumsallaşması244
•
Doç. Dr. Sabahat Bayrak Kök
PA OTHER HI
B3 OTURUMU
Oturum Başkanı Prof. Dr. Rıfat YILDIZ
Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Süreci;
Gaziantep İlinde Bir Uygulama258
Yrd. Doç. Dr. Mehmet Civan
Arş. Gör. Özlem Yaşar
Banka İşletmelerinde Kurumsal Çeşitlilik
Öğr. Gör. Selçuk Duranlar
Arş. Gör. Talat Güler
İyi Yönetişim
Prof. Dr. Selim Bekçioğlu
Öğr. Gör. Bihder Göngör Ak

A4 OTURUMU
Oturum Başkanı Prof. Dr. Ferhat Tecer
2001 Krizi Sonrası Dönemde Makroekonomik Gelişmeler
Işığında Türk Bankacılık Sisteminin Yeniden Yapılandırılmasına
İlişkin Bir Değerlendirme292
Prof. Dr. Ramazan Aktaş
Dr. Semra Pekkaya
Uzm. Esra Aydoğan
Finansal Krizler ve Kırılganlık: Türkiye İçin Bir Erken Uyarı Sistemi Denemesi
Ayhan Tosuner
Kurumsal Yönetimde Finansal ve Yönetsel Konular:
"Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin İçerik Analizi349
Dr. Mustafa Kurt
Dr. Murat Kayacan
B4 OTURUMU
Oturum Başkanı Prof. Dr. Mehmet Baha Karan
İşletmelerde Kurumsallaşma ve Bütünleşik Süreç Yönetimi
Sistemi Kurulması ve Uygulaması
Uzm. Selami Çapan
İşletmelerde Pazarlama Örgütlenmesi ve KOBİ'ler İçin
Bir Öneri
Mustafa Said Karaman
Şirket Girişimciliğinin Firmanın Kalitatif, Kantitatif ve
Yenilik Performasına Etkileri
Yrd. Doç. Dr. Ercan Ergün
Doç. Dr. Lütfihak Alpkan
Dr. Yücel Erol
A5 OTURUMU
Oturum Başkanı Prof. Dr. Remzi ÖRTEN
Aile Şirketlerinde Kurumsal Yönetim ve Finansal
Performans İlişkisi: Halka Açık Bir Aile Şirketi Üzerine
Uygulama Çalışması
Arş. Gör. Mihriban Coşkun
Arş. Gör. Meziyet Sema Erdem
Yrd. Doç. Dr. Nevin Yörük
Kurumsal Yönetişim Açısından Türk Yüksek Öğretim
Organizasyonu
Dr. Mahmut Yavaşi
Dr. Adnan Akın
Yönetim Kurulu Üyelerinin Kurumsal Yönetim ve Sosyal
Sorumluluk İlişkisine Yönelik Algılamaları419
Doç. Dr. Ömer Torlak
Arş. Gör. Erkan Erdemir

İMKB-100 ŞİRKETLERİNİN KURUMSAL YÖNETİM ANLAYIŞI

Dr. Arcan Tuzcu*

ÖZET

Bu çalışma İstanbul Menkul Kıymetler Borsası-100 (İMKB-100) endeksinde işlem gören şirketlerin kurumsal yönetim politikalarını belirlemeye yöneliktir. Bu kapsamda İMKB-100 şirketlerinin yönetim anlayışlarının, Anglo-Sakson ve Kıta Avrupası kurumsal yönetim sistemleri ile olan benzerliklerinin ortaya konulması amaçlanmaktadır. Bu amaçla İMKB-100 şirketlerinin "şirket iç paydaşlar" olarak nitelendirilebilecek çalışanlar, şirket yöneticileri ve hissedarlar ile "şirket dışı paydaşlar" olarak sınıflandırılabilecek müşteriler, tedarikçiler, sendikalar, yerel yönetimler, rakip firmalar, kamu kuruluşları, yatırımcılar, medya kuruluşları ve sivil toplum örgütleri ile olan ilişkileri ve bu gruplara yönelik politikaları incelenmektedir. Buna ek olarak iyi bir kurumsal yönetim performansı ile şirketin piyasa değeri, halka açıklık oranı, İMKB'de işlem görme süresi ve faaliyet alanı arasındaki ilişkiler test edilmektedir.

Anahtar Kelimeler

Yönetişim, Kurumsal Yönetim, Hissedar Modeli, Paydaş, Paydaş Modeli, Anglo-Sakson Modeli, Kıta Avrupası Modeli, İMKB-100.

ABSTRACT

This research attempts to analyse how the firms (that are quoted in the Istanbul Stock Exchange) reacts to the demands and expectations of their stakeholders. Following our literature survey we have identified the company strategies aimed at two different types of stakeholders: internal stakeholders (workers, management and shareholders) and external stakeholders (customers, suppliers, trade unions, local council, competitors, public institutions, investors, media and civil society organisations). The analysis of these strategies will in return help us to determine whether the Turkish corporate governance model is more in tune with the Anglo-Saxon or Continental European forms of corporate governance model. This research also aims at analysing the relationships between the corporate governance practices of the ISE firms and the following variables: sectoral activities, quotation duration, market capitalisation and public ownership ratios.

Key Words

Governance, Corporate Governance, Shareholder Model, Stakeholder, Stakeholder Model, Anglo-Saxon System, Continental European System, ISE-100.

1. Giriş

^{*} Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi İşletme Bölümü

Kamu yönetiminde yönetişim, şirket yönetiminde ise kurumsal yönetim son yıllarda üzerinde çokça tartışılan bir konu halini almaya başlamıştır. Özellikle, 1980'lerin ikinci yarısından itibaren yaşanan kredi ve borç skandalları, şirket yönetiminin ve kaynaklarının istismar edilmesi, doğal kaynaklara ve çevreye verilen zararlar, şirketlerin faaliyetlerinin eksik ve yanıltıcı bir şekilde kamuoyuna aktarılması, şirket iflasları, yatırımcıların, ortakların ve beraberinde şirketle iş yapan destek birimlerinin uğradığı kayıplar ve şirketlerle ilgili olarak ortaya çıkan diğer krizler bir kurum olarak şirketlerin meşruiyetini ve kamuoyu önündeki güvenini tartışmaya açık hale getirmiş, sermaye piyasalarına olan güvenin sarsılmasına neden olmuştur. Yaşanan bu olumsuzlukların arkasında yatan temel neden olarak kurumsal yönetimdeki başarısızlıklar gösterilmektedir (Shelton, 1998:2).

Şirket faaliyetlerinin sürekliliği için sermaye sağlamak şirketler için hayati önem taşımaktadır. Ancak ülke içi kaynaklar şirketlerin sermaye ihtiyaçlarını çoğu zaman karşılayamamaktadır. Bu durum şirketleri ülke dışı kaynaklarlar bulmaya yöneltmektedir. Dış kaynak çekebilme yeteneği, bir ülkedeki kurumsal yönetim sisteminin etkinliği ve kaynak sağlayanların haklarına ne ölçüde saygılı olunduğu ile yakından ilişkilidir. Yatırımcılar haklarını koruyacak yasal düzenlemelerin olmaması halinde ya sözkonusu ülkelere yatırım yapmamakta ya da yatırım yapsalar bile daha yüksek bir risk primi talep etmektedirler. Bu durum şirketlerin kaynak maliyetlerini artırmaktadır. Bu nedenle kurumsal yönetim, ekonomik etkinlik ve büyüme açısından son derece önemli sonuçlar doğurmaktadır.

Ekonomik hayatta olduğu kadar toplumsal yaşamda da birtakım değişimler yaşanmaktadır. Bilginin hızla ve kolaylıkla elde edilebilmesi, daha bilinçli ve örgütlü organizasyonların ortaya çıkmasına yardımcı olmaktadır. Bu şekilde örgütlü birimler varlıklarını daha fazla hissettirerek taleplerini daha etkili bir şekilde dile getirmeye başlamaktadır. Sözkonusu gelişim gerek kamuda gerekse özel sektörde yaratılan katma değerin nasıl bölüşüleceği ve yönetileceği konusunda ilgili grupların daha fazla söz sahibi olmak istemelerine imkan tanımaktadır. Şirket uygulamalarına yönelik toplumsal baskı ve beklentilerin artması ile birlikte, şirket yönetimlerinin şirket faaliyetlerinden etkilenen ve şirket faaliyetlerini etkileyebilecek olan grupları düşünerek hareket etme ihtiyacı gün geçtikçe daha da önem kazanmaya başlamıştır.

Bu araştırma ile, IMKB-100 endeksinde işlem gören şirketlerin, işletme içi (çalışanlar, şirket yöneticileri ile işletme ortakları) ve işletme dışı (müşteriler, tedarikçiler, sendikalar, yerel yönetimler, rakip firmalar, kamu kuruluşları, yatırımcılar, medya kuruluşları ve sivil toplum örgütleri) paydaşları için geliştirdikleri politikaların belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bu yolla İMKB-100 şirketlerinin kurumsal yönetim anlayışlarının, Anglo-Sakson ve Kıta Avrupası sistemlerinin hangi özelliklerini taşıdığının ortaya konulması hedeflenmektedir. Bu çalışmayla aynı zamanda IMKB-100 şirketlerinin faaliyet alanı, İMKB'de işlem görme süresi, piyasa değeri ve halka açıklık oranı ile bu şirketlerin kurumsal yönetim uygulamaları arasındaki ilişkilerin analiz edilmesi de amaçlanmaktadır.

2. Sistemlere Göre Kurumsal Yönetim Kavramı ve İçeriği

Çeşitli ülkelerdeki kurumsal yönetim model ve uygulamaları farklılık göstermektedir. Bu farklılıklar o ülkelerde sözü edilen ekonomik ve toplumsal değişime ve bu değişime bağlı olarak ortaya çıkan değerler ve ilkelere göre şekillenmektedir. Ülkelerdeki mülkiyet hakları, finansal sistem, işgücünün temsil hakkı, sendikal haklar, yönetim anlayışı gibi konular ülkelerdeki farklı yönetişim model ve uygulamalarında etkili olabilmektedir. (Mirze ve Ülgen, 2004:434)

Dünyada kurumsal yönetime yönelik sistemlerden ilki, sermaye piyasalarının gelişmiş olduğu Amerika ve İngiltere'de şekillenen "Anglo-Sakson Sistemi"dir. Bu sistem kurumsal yönetimde hissedar temelli bir bakış açısını benimsemekte ve yönetimin hissedarların çıkarlarına ve amaçlarına hizmet etmesi gerektiğini savunmaktadır. Bu modelinin şekillenmesinde piyasalar önemli roller üstlenmekte ve yöneticiler, kararlarında piyasaların baskısını hissetmektedir. Bu nedenle bu model

rekabet ve piyasa koşullarının, şirket yöneticilerini hissedarların çıkarları doğrultusunda hareket etmeye zorlayacağı varsayımına dayanmaktadır (Mirze ve Ülgen, 2004:435).

Bu model temel olarak şirket üst yönetimi ile hissedarlar arasındaki ilişkilere dayalıdır. Hissedarların temsilcileri olarak yönetim kurulları, üst yönetimin şirketi hissedarların talep ve beklentileri doğrultusunda idare edip etmediğini denetlemekle sorumludur. Bu kurumsal yönetişim modelinde; yönetim kurulunun özellikleri, şeffaflık, kamuyu aydınlatma ve hissedarlara tanınan haklar anahtar role sahip konulardır. Bu modelde karlılık, hissedarların en önemli beklentisi olarak kabul edildiği için yönetimin temel amacı hisse başına karları artırmaktır.

Diğer sistem ise, esas olarak bankaların hakimiyetinde olan ve ortakların gözetiminin bankalar tarafından yapıldığı "Kıta Avrupası Sistemi"dir. Kıta Avrupası'nın çoğunda olduğu kadar Japonya'da da geçerli olan bu sistem kurumsal yönetimin paydaş modeli üzerinde durmaktadır. Bu kurumsal yönetim modeli, anonim şirketlerin idaresinde ve faaliyetlerinde kar elde etme ve bu karı pay sahiplerine dağıtma ana unsuru ve amacını taşıyan geleneksel yapıların yanında hissedar ve yöneticiler de dahil olmak üzere tüm paydaşların haklarının korunmasını, paydaşların talep ve beklentilerinin karşılanmasını ve bu bağlamda şirketlerin paydaşları ile iletişim ve etkileşiminin sağlanmasını ifade etmektedir. (Millstein, 1998: 27)

Bu yaklaşımda, kısa dönemde pay sahiplerinin tatminini hedefleyen fırsatçı şirket uygulamalarının aksine firmanın refahı için gerekli uzun dönemli şirket stratejilerinin hayata geçirilmesi daha büyük önem taşımaktadır. Bu bakış açısı hissedarlar kadar firma için uzun dönemde değer yaratan diğer tüm paydaşların katkısını göz önüne almayı gerektirmektedir. Hissedarlar kadar şirketin hem iç hem de dış çevresindeki paydaşların dikkate alınması, beraberinde şirketlerin topluma karşı birtakım sosyal sorumlulukları yerine getirmesi gerektiği görüşünü desteklemektedir. Bu düşünce yapısı, şirketlerin yalnızca kâr amacıyla kurulduğu ve sadece hissedarlarına karşı ekonomik sorumluluğu bulunduğu görüşünü reddetmektedir.

Anglo-Sakson Sisteminde daha çok hissedarlara ve onların korunmasına yönelik vurgunun Kıta Avrupası Sisteminde arka planda olduğu görülmektedir. Kıta Avrupası sisteminde şirketler büyük yatırımcılar ve bankalar tarafından finanse edilmektedir. (Shleifer and Vishny, 1996:49) Anglo-Sakson Sistemi'nde bankaların işlevi, şirket finansmanında öz sermaye yoluyla değil, borç verme yoluyla finansman sağlamaktır. Bu yönüyle Anglo-Sakson Sistemi'nde kreditörler göreceli olarak Kıta Avrupası ve Japonya'dakilerden daha az haklara sahiptir. (Shleifer and Vishny, 1996:50) Oysa, Kıta Avrupası Sistemi'nde bankalar şirketlere finansman sağlayarak aynı zamanda o şirketlerin ortağı da olmaktadırlar. Bu haliyle Amerika Birleşik Devletleri ve İngiltere'de görülen sistem, Kıta Avrupası ve Japon modelinden farklı bir özellik göstermektedir.

Kurumsal yönetim anlayışında sahip olunan bu farklı iki bakış, kurumsal yönetim kavramına yapılan vurguda açıkça ortaya çıkmaktadır. Anglo-Sakson Sistemi kurumsal yönetimi, şirketin kontrol ve idaresini belirleyen, şirketin öncelikli katılımcıları arasındaki ilişkileri açıklayan kural ve kurumlar olarak ifade etmektedir. İngiltere'nin 1992 tarihli Cadbury Raporu'nda da kurumsal yönetim "şirketlerin idare edildiği ve kontrol edildiği bir sistem" olarak tanımlanmaktadır (Cadbury Report, 1992). Bu tanımlamalarda da açıkça görüldüğü gibi bu bakış açısı sınırlı bir çerçeveye sahip bulunmaktadır. Yapılan tanımlamalar büyük ölçüde şirketin iç yapısına ve karar alma sürecinde şirketin faaliyetlerine odaklanmaktadır. Bu dar eksenli tanımlama birçok ülkede kurumsal yönetim hakkındaki kamu menfaati tartışmalarının odak noktasını oluşturmaktadır. OECD kurumsal yönetim prensipleri, kurumsal yönetim konusunu; hissedarların hakları, hissedarlara adil davranılması, kurumsal yönetimde hissedarların rolü, kamunun aydınlatılması ve şeffaflık, yönetim kurullarının sorumluluğu şeklinde beş başlık altında ele almaktadır. (OECD, 1999) Amerikan Hukuk Enstitüsünün kurumsal yönetim analiz ve tavsiyeleri de konuyu benzer bir sınırlı bakış açısıyla ele almaktadır (American Law Institute, 1994).

Hissedarların talep ve haklarının korunmasına dayalı geleneksel Amerikan düşüncesi Avrupa'da büyük ölçüde kabul görmemekte ve çok dar kapsamlı bulunmaktadır. Kıta Avrupası sisteminde esas vurgu, şirketin performansına bağlı olarak toplumsal çıkarlar üzerine yapılmaktadır. (Blair and Roe, 1999). Bu bağlamda Anglo-Sakson Sistemi önceliği hissedarların korunmasına verirken, Kıta Avrupası Sistemi yalnızca hissedarlara değil aynı zamanda şirketlerin etkileşim içinde bulunduğu tüm paydaşlara (hissedarlar, çalışanlar, şirkete fon sağlayanlar, tedarikçiler, finans kurumları, devlet ...vb.) öncelik vermektedir. Böylece Anglo-Sakson Sistemi'nde kurumsal yönetim, hissedarların kazançları için yöneticilerin pay sahipleri tarafından denetlenmesi olarak şekillenmektedir. Oysa, Kıta Avrupası Sistemi'nde Anglo-Sakson Sistemi'nin aksine kurumsal yönetim, toplumun refah amacına ulaşabilmek için şirketlerin toplum tarafından denetlenmesini ifade etmektedir. Kurumsal yönetim konusunu şirketin sosyal sorumluluklarından ayrı bir konu olarak ele alma eğiliminde olan Amerikan sisteminden farklı olarak Avrupalılar ve Japonlar şirketlerin nasıl yönetilmesi ve düzenlenmesi gerektiği konusunda kurumsal yönetimi şirketin sosyal sorumluluklarından ayrı bir konu olarak ele almamaktadırlar.

Kurumsal yönetim için "şirketlerin kaynaklarını ve kazançlarını nasıl dağıtacağını etkileyen kurumlar" (Veasey, 1999:1268), "şirket kaynaklarının kontrolüne yönelik beklentileri etkileyen örgüt ve kurallar" (O'Sullivan, 2000:153-154) ve "işlemlerin doğruluğunun belirlendiği kurumsal çerçeve" şeklinde yapılan tanımlamaların içerdiği anlam, Kıta Avrupası sisteminin sahip olduğu anlayışla paralellik göstermektedir. Bu tanımlamalar yalnızca kurumsal yönetimin biçimsel kuralları ve örgütleri üzerine odaklanmamakta, aynı zamanda biçimsel kuralların yokluğunda ya da eksikliğinde ortaya çıkan biçimsel olmayan uygulamalara da vurgu yapmaktadır (Dyck, 2001:65).

3. Sistemlere Göre Kurumsal Yönetimin Amacı

Kurumsal yönetim anlayışı hangi sisteme dayalı olursa olsun öncelikle cevap verilmesi gereken konu "şirketin amaçlarının ne olduğu ve şirketlerin kimin yararına işletileceği" noktasında düğümlenmektedir. Amerika'da ve İngiltere'de kurumsal yönetim, şirket hissedarlarına kâr sağlamaya yönelik bir şirket amacının olmasına imkan vermektedir. Amerikan Hukuk Enstitüsünün kurumsal yönetim ilkelerine göre bir şirket, hissedarlarının kazançlarını ve şirket kârını artıracak bir bakışla şirket faaliyetlerini yürütmeyi amaçlamalıdır (American Law Institute, 1994). Bu ilkelere göre, şirketlerin gerçek kişiler gibi yasalara uyması gerektiği belirtilirken, ahlaki bakış açısının dikkate alınabileceği ve zorunlu olmamakla birlikte kaynakların makul bir bölümünün kamu yararına yönelik olarak kullanılabileceği belirtilmektedir (American Law Institute, 1994). Bu açıdan bakıldığında şirketin amacının, hissedarların kârlarını maksimize etmekten öteye gidemediği anlaşılmaktadır. İngiltere'de de şirket amaçlarının temelde Amerika'daki ile aynı olduğu görülmektedir. İngiliz yasalarında açıkça şirketin sahibinin hissedarları olduğu belirtilmekte ve şirket yönetim kurullarının bir bütün olarak hissedarların beklentilerini karşılamak için oluşturulduğu vurgulanmaktadır (Weil, Gotshal ve Manges, 2002).

Şirket amaçlarının tespit edilmesinde hissedarların çıkarlarına odaklanan bu anlayış "kurumsal yönetimin hissedar modeli" olarak anlam bulmaktadır (Economic Commission For Europe, 2003:110). Avrupa'da şirketin amaçlarının ne olduğu konusuna gelince farklı bir bakış açısıyla karşı karşıya kalındığı görülmektedir. Bu bakış açısı, Anglo-Sakson sisteminden daha geniş bir çerçevede konuya bakmaktadır. Avrupalı şirketlerin amacı, hissedarların beklentilerinin karşılanmasının yanında çalışanlar, kreditörler, sivil organizasyonlar ve toplum gibi şirketin paydaşı olarak nitelendirilen diğer kişi ve grupların taleplerinin de karşılanmasını ilke edinmektedir. Bu tip bir anlayışı benimseyen ülkelerin "kurumsal yönetimin paydaş modeline" sahip oldukları belirtilmektedir (ECE, 2003:110).

Şirket yönetiminde çalışanların resmi bir rolü olduğunu kabul eden Almanya, kurumsal yönetimin paydaş modelinin bir örneğini teşkil etmektedir. Bu yaklaşım, şirket paydaşlarına kendilerini ifade etme imkanı sağlamakta ve şirket yönetimiyle ilgili kararlarda birçok beklentiyi dikkate alarak

hareket etmeye çalışmaktadır (Vitols, 1999). Kurumsal yönetimin paydaş modelinin temsilcileri olan Avrupa ve Japonya'daki şirketlerde farklı bir uygulamaya daha gidildiği görülmektedir. Bu şirketlerde şirketin işçiler, borç verenler, önemli ve büyük müşteriler, tedarikçiler gibi anahtar öneme sahip paydaşlarının şirketle olan özel ilişkilerine bağlı olarak yönetim kurullarında temsil edildikleri görülmektedir. Üstelik şirketle ilişki halinde bulunan bu paydaşların sahip oldukları hisse miktarından bağımsız olarak bu temsil esası dikkate alınmaktadır (Dyck, 2001:59-60).

Kurumsal yönetimin hissedar modeli, şirketlerin daha önce vurgulanan temel amaçlarına odaklanması halinde toplumun ihtiyaç duyduğu mal ve hizmetleri en iyi şekilde ortaya çıkarabileceğini savunmaktadır. Yöneticilerin sosyal konulara eğilmesini beklemek, yöneticilerin ulaşması beklenen amaçlara erişmelerini engelleyecek bir durum olarak algılanmaktadır. Üstelik kurumsal yönetimin paydaş temelli bakış açısı mülkiyetin anlam ve değerini de zayıflatmakta ve yöneticilerin hissedarlara olan sorumluluklarını azaltmaktadır. Friedman bir adım daha ileri giderek, sosyal sorumluluğa sahip bir yönetim anlayışını, özgür bir toplumun temellerini zayıflatan bir neden olarak görmektedir (Friedman, 1962:133).

Kurumsal yönetimin paydaş modelinin, kısa dönemde hissedarların tatminini hedefleyen fırsatçı şirket uygulamalarının yerine, şirketin refahı için gerekli olan uzun dönemli şirket stratejilerini uygulamayı kolaylaştırdığı savunulmaktadır (ECE, 2003:111). Buna ek olarak bu model, şirket yatırımları için uzun dönemde değer yaratacak çalışanlar, tedarikçiler ve diğer paydaşlara yönelik yatırımları teşvik etmektedir. Diğer taraftan şirket paydaşlarının kendi bireysel çıkarlarını sürdürmek amacıyla pozisyonlarını istismar edebilecekleri de gözden kaçırılmamalıdır. Sonuçta, kurumsal yönetimin paydaş modelinin etkili bir şirket yönetimini garanti edeceği söylenemez. Ancak Avrupalı şirketlerin sonuçlarını hesaba katmadan hisse değerini maksimize etme düşüncesinden de kaçındıkları anlaşılmaktadır.

Bu iki model arasındaki ayrım ülkelerarası kültürel farklılaşma ve davranış biçimleriyle de ortaya çıkmaktadır (Salacuse, 2002). Hampden-Turner ve Trompenaars (1993) tararından yapılan araştırmaya katılanlara "Şirketin gerçek amacı yalnızca kâr elde etmek mi, yoksa kâr elde etmenin yanında çalışanlar, müşteriler gibi çeşitli paydaşların refahını sağlamak da olmalı mıdır?" şeklinde yöneltilen soruya farklı ülke yönetici ve çalışanları şu cevabı vermiştir. Amerikalıların % 40'ı İngilizlerin de % 33'ü şirketin tek amacının şirketin kâr elde etmek olduğunu belirtmişlerdir. Bu oranın İtalyanlar için % 28, İsveçliler için % 27, Hollandalılar için % 26, Belçikalılar için % 25, Almanlar için % 24, Fransızlar için % 16 ve Japonlar için de yalnızca % 8 olarak gerçekleştiği düşünüldüğünde Anglo-Sakson kültürü ile hissedarlara dayalı kurumsal yönetim anlayışı arasındaki ilişkinin varlığı daha belirgin olarak ortaya çıkmaktadır.

Farklı ülkelerde şirketlerin öncelikli amaçları konusunda sahip olunan bu farklılık, esas vurgunun öncelikle bireye ardından da topluma yapılmasıyla ilgili olmaktadır. Anglo-Sakson kültüründeki bireyci anlayış toplumsal yaşamda olduğu kadar iş yaşamında da kendini hissettirmektedir. Ülkelerin bireysellik endeksini tespit etmeye yönelik olarak elli üç ülkede yapılan diğer bir araştırmada şu sonuçlara ulaşılmıştır (Hofstede, 1997:53). Değerlendirmenin yüz üzerinden yapıldığı araştırmada Amerika 91 puan alarak ilk sırayı almıştır. Amerika'yı Avustralya ve ardından 89 puanla İngiltere izlemektedir. Fransa ve İsveç 71 puanla onuncu, Almanya 67 puanla on beşinci, Japonya ise 46 puanla yirmi üçüncü sırayı almaktadır. Sonuçlar, Kıta Avrupası ve Japonya'da toplumun önceliğine ve sosyal dayanışmaya yapılan vurguyu ortaya koymaktadır.

4. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi

Araştırma kapsamında IMKB-100 şirketlerinin yöneticilerine, şirketlerinin iç ve dış paydaşlarıyla olan ilişkilerini belirlemeye yönelik olarak hazırlanmış olan soru formu gönderilmiştir. Uygulama alanı olarak IMKB-100 şirketlerinin seçilme nedeni; bu şirketlerin gerek piyasa değeri gerekse işlem hacmi açısından piyasa paylarının % 90'a yakın bir değere ulaşmasıdır. (İMKB, 2004)

Soru formu gönderilen 100 şirketten 59 tanesinden geri dönüş sağlanmıştır. Katılım sağlayan şirketlerin 30 tanesi (%50.84) sınai, 18 tanesi (%30.5) mali, 10 tanesi (16.94) hizmetler ve 1 tanesi (%1.69) de teknoloji sektörü şirketlerinden oluşmaktadır. Araştırmanın yapıldığı dönemde İMKB-100 endeksinin % 50'sinin sınai, %30'unun mali, % 16'sının hizmetler ve % 4'ünün teknoloji şirketlerinden oluştuğu gözönüne alındığında, örneklemdeki dağılımın teknoloji sektörü hariç olmak üzere İMKB'deki sektörel dağılıma paralellik gösterdiği görülmektedir. Örneklemdeki şirketlerin İMKB-100 endeksinde yer alan sınai, mali ve hizmetler sektörlerini temsil etme oranı % 60 ve üzerindedir.

Araştırma kapsamında şirket yöneticilerinin ilişkili oldukları paydaş gruplara verdikleri önemi ortaya koyabilmek için beşli ölçek kullanılmıştır (Çok Önemli=1, Önemli=2, Ne Önemli Ne Önemsiz=3, Önemsiz=4, Hiç Önemli Değil=5). Bu kapsamda on sekiz ayrı paydaş grubun işletme yöneticileri için ne ifade ettiği tespit edilmeye çalışılmaktadır.

Araştırmada ayrıca şirketlerin farklı paydaş gruplarına yönelik olarak geliştirdikleri kurumsal yönetim politika ve stratejilerini tespit etmek amacıyla yöneticilere nominal ölçekli (Evet=1, Hayır=2) 79 soru yöneltilmiştir. Sorulara verilen cevaplar ile sorulara verilmesi beklenen cevaplar karşılaştırılmış, verilen cevapların beklenen cevaplara uyum derecesine bağlı olarak şirketlerin kurumsal yönetim performanslarına ulaşılmıştır. Bu sonuçlara bağlı olarak şirket performansları düşük (1-49), orta (50-64) ve yüksek (65-100) olmak üzere üçlü bir sınıflandırmaya tabi tutulmuştur. Oluşturulan bu sınıflandırma aracılığıyla İMKB-100 şirketlerinin kurumsal yönetim performansları ile, IMKB-100 şirketlerinin faaliyet alanı, İMKB'de işlem görme süresi, piyasa değeri ve halka açıklık oranı arasında bir ilişki olup olmadığı araştırılmıştır. Bunun için SPSS istatistik programında tek faktörlü varyans analizi (ANOVA) ve Kay-Kare testi kullanılmıştır.

5. Şirketler ve Yöneticilere İlişkin Sonuçlar

Katılımcılara yöneltilen soruların %39'u yönetim kurulu üyesi, genel müdür ve genel müdür yardımcılarından oluşan üst kademe, %46'sı birim müdürü ve birim müdür yardımcılarından oluşan orta kademe ve %15'i de şef ve uzmanlardan oluşan alt kademe yöneticiler ve çalışanlar tarafından cevaplanmıştır. Yöneticilerin %55'i muhasebe ve/veya finansman birimlerinde görev almaktadır.

Katılım sağlayan şirketlerin genel özellikleri ise şu şekildedir. Şirketlerin %71'i 20 yıldan daha uzun bir süredir faaliyetlerini sürdürmektedir. Bu oran sınai sektör şirketlerinde %87'ye kadar çıkmaktadır. Şirketlerin %10'lık dilimlerle ifade edilen halka açıklık oranlarının dengeli bir dağılım gösterdiği görülmektedir. Halka açıklık oranı %50'nin üzerinde olan şirketlerin payı %15 ile sınırlı kalmaktadır. Türk sermaye piyasalarında halka açıklık oranının ortalama %18 olduğu dikkate alındığında araştırma kapsamındaki şirketlerin %76'sının bu ortalamanın üstünde olduğu görülmektedir. Şirketlerin %47'si 10 yıl ve üzeri bir süredir İMKB'de işlem görmektedir. Şirketlerin %76'sı büyük, %24'ü küçük ve orta ölçekli işletmelerden oluşmaktadır. Şirketlerin %80'i çeyrek milyon doların altında bir piyasa değerine sahip bulunmaktadır.

6. Şirket Paydaşlarına İlişkin Araştırma Bulguları

Araştırmada ilk olarak yöneticilerden şirketlerinin ilişkili olduğu paydaş grupları işletmeleri için önem derecesine göre değerlendirmeleri istenmiştir (Tablo 1). Başta işletme çalışanları ardından üst yönetim ve mevcut müşteriler yöneticiler için en önemli paydaş gruplar olarak algılanmaktadır. Bu grupları yönetim kurulları ve büyük hisseli işletme ortakları takip etmektedir. Şirketler sektörel ayrıma tabi tutulduğunda şirketler için en önemli paydaşların değişmediği görülmektedir. Yerel yönetimler, sivil toplum örgütleri, çevreci baskı kuruluşları ve sendikalar tüm sektörlerde işletmeler tarafından en az önem taşıyan işletme paydaşları olarak algılanmaktadır.

Tablo 1: Şirket Paydaşlarına Verilen Önem Derecelerinin Sektörlere Göre Dağılımı

Paydaşlar	Tüm Sektörler	İmalat Sektörü	Mali Sektör	Hizmetler Sektörü
Çalışanlar	1,16	1,13	1,16	1,3
Üst Yönetim	1,18	1,13	1,22	1,3
Mevcut Müşteriler	1,2	1,2	1,17	1,3
Yönetim Kurulu	1,23	1,16	1,33	1,3
Büyük Hissedarlar	1,35	1,35	1,38	1,3
Potansiyel Müşteriler	1,39	1,43	1,41	1,3
Diğer Yöneticiler	1,51	1,46	1,58	1,5
Rakipler	1,63	1,46	1,82	1,9
Tedarikçiler	1,64	1,56	2	1,4
Küçük Hissedarlar	1,66	1,63	1,61	1,9
Hükümetler	1,67	1,46	2,05	1,6
Medya	1,76	1,66	1,72	2,1
Kamu Kurum Ve Kuruluşları	1,77	1,63	2,22	1,5
Yatırımcılar	1,85	1,78	1,88	2,1
Belediyeler	2,12	1,86	2,58	2,1
Sivil Toplum Kuruluşları	2,22	2	2,52	2,4
Çevreci Gruplar	2,36	2	2,93	2,6
Sendikalar	2,5	2,03	3	3

İşletme paydaşlarının önem derecelendirilmesinde sektörlere göre birtakım farklılıkların olduğu gözlenmektedir. Sendikaların, sanayi şirketleri için mali ve hizmetler sektörü şirketlerine kıyasla daha fazla önem taşıdığı sonucuna ulaşılmaktadır. Bu durum, sanayi sektörü şirketleri içerisinde sendikalaşma oranının %72 olmasına rağmen, bu oranın mali sektör şirketleri için %28 ve hizmetler sektörü şirketleri için %10 ile sınırlı kalmasıyla açıklanabilir. Sonuçta sendikalaşma oranının ve buna bağlı olarak sendikalarla etkileşimin diğer sektörlere kıyasla daha yüksek olduğu sanayi sektöründe yöneticilerin bu paydaş grubu daha ön plana almaları kabul edilebilir bir sonuçtur. Ancak sanayi şirketleri için bile sendikaların şirketlerin tüm paydaşları içerisinde önem sırası açısından son sırayı alması altı çizilmesi gereken önemli bir diğer sonuçtur.

Sendika şirket ilişkisinde elde edilen diğer bulgular şu şekildedir. Çalışanları sendikaya üye bulunan şirketlerin oranı %47 ile sınırlıdır. Şirket faaliyetleri hakkında sendikaların bilgilendirilme eğilimi %59'dur. Sendika üyelerine üst yönetim toplantılarında yer verilmesi %11 gibi düşük bir düzeydedir. Düşük sendikalaşma oranı ve sendikaların karar alma sürecinde yeterince bulunamaması ülkemizdeki yapılanmanın Kıta Avrupası Sistemi'nden daha çok Anglo-Sakson Sistemi'ne yakın olduğu sonucunu doğurmaktadır.

Sanayi ve mali sektör şirketlerinin çevreci baskı grupları, tedarikçiler, hükümetler, yerel yönetimler, sivil toplum örgütleri ve kamu kuruluşlarına verdikleri önem derecesinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmektedir. Bu sonuca göre, mali sektör şirketlerine kıyasla sanayi sektörü şirketlerinin sözkonusu paydaşlara daha fazla önem verdiği anlaşılmaktadır. Sendikalar hariç tutulduğunda sanayi ve hizmetler şirketlerinin paydaşlarına yönelik önem değerlendirmesinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Mali ve hizmetler sektörü şirketlerinin sadece tedarikçiler ve kamu kuruluşlarına yönelik değerlendirmelerinde anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Hizmetler sektörü şirketlerinin mali sektör şirketlerine kıyasla tedarikçiler ve kamu kuruluşlarına daha fazla önem atfettikleri anlaşılmaktadır.

Şirketlerin tüm paydaşlarına yönelik bir değerlendirme yapıldığında, şirket yöneticileri, şirketin hissedarları kadar diğer tüm paydaşların da beklentilerini dikkate alan bir yönetim anlayışına sahip

olduklarını (%95), bu anlayışı bir işletme misyonu olarak algıladıklarını (%82) ve buna bağlı olarak işletmenin tüm paydaşları ile dengeli bir etkileşimin kurulması gerektiğini (%98) ifade etmektedirler.

İşletme yöneticilerinin %98'i işletmelerinin topluma karşı sosyal sorumlulukları olması gerektiğine inanmaktadır. İşletmelerin sosyal sorumluluklarını yerine getirmeden önce kâr elde etmesi gerektiğine inanan katılımcıların oranı %63'dür. Bu cevap işletmenin toplumsal sorumluluklarını yerine getirebilmesi için öncelikle mali güce sahip olunması gerektiği düşüncesinin benimsendiği fikrini doğurmaktadır. Ancak bu görüşe karşıt olarak, işletmenin sosyal sorumluluklarını yerine getirirken kâr elde edebileceğini düşünen katılımcıların oranı ise %98'dir. Sosyal sorumluluğa sahip bir yönetim anlayışının maliyetleri artırdığını düşünen yöneticilerin oranı %56 iken, bu anlayışa sahip olmanın şirketlerine rekabet avantajı sağlayacağını düşünen yöneticilerin oranı %88 olmaktadır. Yıllık faaliyet raporlarında sosyal sorumluluk uygulamaları hakkında ek açıklamalarda bulunma eğilimi ise %64 ile sınırlı kalmaktadır. Şirketler tarafından büyük ölçüde spor, sanat ve eğitim gibi sosyokültürel faaliyetlerin desteklendiği (%88) görülmektedir. Tarihi eserlerin ve doğal çevrenin korunmasına yönelik kampanyaların desteklenme oranı %68 iken, bu oran deprem ve çevre kirliliği vb. konularda %54 ile sınırlı kalmaktadır.

Şirketlerin sosyal sorumluluk konusunda düşünce düzeyinde oldukça duyarlı oldukları gözlenmektedir. Ancak sosyal sorumluluk düşüncesinin uygulamaları daha sınırlı yansıdığı anlaşılmaktadır. Her ne kadar şirket uygulamalarına yeterince yansımasa da işletme paydaşlarına yönelik paylaşımcı, sosyal sorumluluk duygusuna sahip, etkileşime dayalı bir anlayışın benimsendiği saptanmaktadır. Sosyal sorumluluk uygulamalarına benzer bir biçimde iş ahlakına yönelik birtakım standartların oluşturulması (%53), bunların kamuoyuna açıklanması (%20), bu kuralların uygulanıp uygulanmadığının denetlenmesine (%41) yönelik şirket uygulamalarının da sınırlı olduğu anlaşılmaktadır.

Farklı paydaş gruplarıyla şirketlerin ilişkileri incelendiğinde ortaya çıkan sonuçlar şu şekilde özetlenebilir. Şirket çalışanlarına yönelik kariyer planlamalarının yapılması (%98), çalışanların eğitilmesi (%98), çalışanların ve çalışma koşullarının geliştirilmesi (%97), çalışanların şirket faaliyetleri hakkında bilgilendirilmesi (%95) (bu bilgilendirmenin bir ay içinde yapılma oranı %63), çalışanlara ücret dışı yan ödeme ve sosyal haklar tanınması (%91), görev tanımları ile yetki ve sorumlulukların açıkça belirlenip yazılı hale getirilmesi (%90), personel alımı ve terfi etmeye ilişkin kriterlerin yazılı hale getirilmesi (%79) ve şirket ile ilgili kararlarda çalışanların görüşüne başvurulması (%76) uygulamalarına büyük ölçüde başvurulduğu görülmektedir. Bu nedenle şirketler tarafından en yüksek oranda uygulanan on uygulamadan beş tanesi çalışanlara yöneliktir. Bununla birlikte çalışanlar için vakıf ve sandık oluşturma (%39), çalışanlara kar dağıtımı (%31), çalışanların üst yönetim toplantılarında temsilci bulundurabilme (%28), çalışanlara hisse senedi edindirme (%14) gibi birtakım düzenlemelere çok daha düşük oranlarda başvurulmaktadır.

Diğer paydaşlarla karşılaştırıldığında çalışanların ön plana çıkma nedeni, çalışanların işletme için önemini sıkça vurgulayan modern yönetim tekniklerinin şirket yöneticileri üzerinde yarattığı etkiyle açıklanabilir. Şirketlerin %71 gibi büyük bir bölümünün yirmi yıldan uzun bir süredir faaliyet gösteren kuruluşlar olmasına paralel olarak, çalışanlara yönelik düzenlemelerin kurumsal bir kimlik kazandığını söylenebilir. İşletmelerin başarısı ve sürekliliği için çalışanların, öncelikli işletme paydaşlarından biri olarak algılanması bu uygulamalarla desteklenmektedir. Çalışanların önemine yönelik yapılan vurgulamalara rağmen, sendikalara atfedilen önem hatırlandığında çalışanların Kıta Avrupası Sistemi'nde olduğu gibi karar mekanizmalarında sistemin yapı taşlarından biri olduğu sonucuna varmak mümkün görünmemektedir.

Pay sahiplerine yönelik olarak yapılan kanuni düzenlemelerle hissedarların bilgi ihtiyaçlarının karşılandığı ancak gönüllü kamuyu bilgilendirme uygulamalarının %49 ile sınırlı kaldığı görülmektedir. Genel kurullar dışında pay sahipleriyle iletişimi sağlamak için özel bir birim

oluşturan şirketlerin oranı %54'dür. Azınlık pay sahiplerinin yönetim kurullarına temsilci gönderebilme uygulamasına şirketlerin %41'inde rastlamaktadır. Azınlık hissedarlarının yönetime katılması ve tüm hissedarlarla gönüllü bir iletişimin kurulması ve gönüllü bilgilendirmelerin yapılması uygulamalarına yüksek sayılamayacak bir oranda başvurulmaktadır. Bu uygulamaların artırılması hissedarların yönetime katılımı ve bilgi ihtiyaçlarının temini açısından önem taşımaktadır. Karar almada şirketlerin %41'inin, kar dağıtımında ise %15'inin imtiyazlı hisse uygulamasına başvurdukları görülmektedir.

Yönetim kurulu üyelerinin, şirket paydaşlarına yönelik yazılı iletişim politikaları oluşturma oranı %39'dur. Kurul üyelerinin %85'i, kurul üyeliği dışında grup şirketlerinde farklı görevlerde bulunmaktadır. Kurul üyelerinin %71'i aynı zamanda genel müdürlük görevini yürütmektedir. Kurul üyeleri arasında akrabalık ilişkilerinin varlığı %32 ile ifade edilmektedir. Kurul üyelerinin sebep olduğu zararların üyeler tarafından ortaklaşa karşılanacağını yazılı olarak belirten şirketlerin oranı yalnızca %9'dur. Üst düzey yönetici atamalarında genel kurul onayı aranma şartı %19 iken, üst düzey yöneticilere sağlanan menfaatlerin genel kurul tarafından belirlenmesi gerekliliği %22 sınırlı kalmaktadır.

Şirketlerin müşterileriyle iletişim kurma ve müşteri şikayetleri konularında hassas davrandıkları gözlenmektedir. Üretilen mal ve hizmetler hakkında müşterilere bilgi verme uygulamalarına %91 oranında başvurulmaktadır. Şirketlerin %75'inde müşterilerin şirket ile iletişim kurabilecekleri bir birim bulunmaktadır. Yöneticilerin müşteri şikayetlerine verdikleri önem dikkate alındığında şirketlerde müşteri odaklı bir anlayışın hakim olduğu söylenebilir.

Tedarikçilerle işbirliği yapma oranı %87 olarak belirtilse de ortak iletişim ağları oluşturma (%51) ve ortak çalışma grupları oluşturma (%58) gibi uygulamaların daha düşük bir düzeyde gerçekleştiği anlaşılmaktadır.

Şirketlerin %23'ünün yerel yönetimlerle birlikte hareket etmeye yönelik bir politikası olduğu görülmektedir. Yerel yönetimlere yetişmiş eleman, bilgi ve mali destek sağlama uygulamalarına %28 gibi bir oranda başvurulmaktadır. Şirketlerin %64'lük bir kısmının kendi uzmanlık alanlarıyla ilgili konularda kamuoyunu bilgilendirmeye yönelik uygulamalara yöneldiği görülmektedir. Kamu kurumlarıyla ortak yardım programları hazırlama eğilimi ile %34 düzeyindedir. Şirketlerde, yerel yönetimler (%20), kamu kurumları (%38) ve sivil toplum kuruluşları (%36) ile iletişim kurmaya yönelik olarak özel birimler oluşturma eğilimi oldukça düşüktür. Diğer paydaşlara kıyasla medya ile ilişkileri düzenlemek için oluşturulmuş bir birimin ve halkla ilişkiler departmanının varlığına %74 oranında rastlanmaktadır. Bu durum diğer paydaşlarla kurulacak olan iletişim için, özel birimler oluşturmak yerine mevcut iletişim kanalların kullanıldığını göstermektedir.

Elde edilen sonuçlara göre, şirket paydaşları ile şirket arasında tam anlamıyla güçlü bir ilişkinin oluşturulabildiğini söylemek güçtür. Taraflar arasındaki ilişki biçiminin, Kıta Avrupası Sistemi'ndeki şirket ve toplumsal kesimler arasındaki güçlü birlikteliği ve etkileşimi yansıtmadığı düsünülmektedir.

7. Şirketlerin Kurumsal Yönetim Performansında Etkisi Ölçülen Faktörler

Şirketlerin belirlenen kurumsal yönetim ilkelerini uygulama derecelerine bağlı olarak elde edilen, şirketlerin kurumsal yönetim performanslarının dağılımı Tablo 2'de izlenebilir. Üçlü (düşük, orta, yüksek) sınıflandırma aracılığıyla İMKB-100 şirketlerinin kurumsal yönetim performansları ile, IMKB-100 şirketlerinin faaliyet alanı, İMKB'de işlem görme süresi, piyasa değeri ve halka açıklık oranı arasında bir ilişki olup olmadığı araştırılmıştır.

Tablo 2: Şirketlerin Kurumsal Yönetim Performanslarının Dağılımı

Performans	Şirket Sayısı	Derece	Toplam İçindeki Payı
1 – 49	12	Düşük	% 20.33
50 – 64	23	Orta	% 38.97
65 – 100	24	Yüksek	% 40.70
Toplam	59		% 100

Şirketlerin kurumsal yönetim performansları ile faaliyet gösterdikleri sektörler arasındaki ilişki incelendiğinde, şirketlerin kurumsal yönetim performanslarının sektörlere göre anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır. 59 şirketin kurumsal yönetim performansları dikkate alındığında %60.55'lik ortalama bir değere ulaşılmaktadır. Sınai, mali ve hizmetler sektörü şirketlerinin sergiledikleri kurumsal yönetim performansları ise sırasıyla %59.90, %60.44 ve %62.60 şeklinde gerçekleşmektedir. Tablo 3'de farklı sektörlerde faaliyet gösteren İMKB-100 şirketlerinin kurumsal yönetim performanslarının, sektörlere göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin olarak yapılan tek faktörlü varyans analizi sonuçları yeralmaktadır.

Tablo 3: Kurumsal Yönetim Performanslarının Sektörlere Göre Dağılımları ve Tek Faktörlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	N	Ortala ma	Standar t Sapma	Standar t Hata	%95 Aralığı	Güven	Min	Ma k.
					Alt	Üst		
					Sınır	Sınır		
İmalat	30	59,90	12,067	2,203	55,39	64,41	37	80
Mali	18	60,44	12,622	2,975	54,17	66,72	39	89
Hizmetl er	11	62,55	9,374	2,826	56,25	68,84	46	75
Toplam	59	60,56	11,646	1,516	57,52	63,59	37	89

	Kareler Toplamı	Serbestlik derecesi	Ortalama Kare	F	Sig.
Gruplar Arası	56,671	2	28,335	,203	,817 *
Grup İçi	7809,872	56	139,462		
Toplam	7866,542	58			

^{* (}p=0.05) (0.817>0,05)

Sektörler arasında ilişkili olunan paydaşlara yönelik farklı değerlendirmeler olmasına rağmen tüm paydaşlara yönelik uygulamalarda şirketlerin performansları arasında %95 güvenilirlik düzeyinde anlamlı bir farklılığın ortaya çıkmadığı görülmektedir. Bu sonuç, farklı sektördeki şirketlerin benzer çevresel etkilere maruz kalmaları ve dış çevreleriyle benzer nitelikte ilişkiler kurmaları sonucunda paralel yapı ve işleyiş özelliklerine sahip olmalarıyla açıklanabilir. Bu şirketlerin büyük bir bölümü benzer özellikler gösterdiğinden dolayı ortaya kurumsal bir eşbiçimlilik çıktığından sözedilebilir.

Şirketlerin kurumsal yönetim performansları ile İMKB'de işlem görme süreleri arasındaki ilişki incelendiğinde, şirketlerin İMKB'de işlem görme süreleri ile şirketlerin kurumsal yönetim performansları arasında %95 güvenilirlik düzeyinde anlamlı bir ilişkinin varlığına rastlanamamıştır. Tablo 4'de İMKB-100 şirketlerinin kurumsal yönetim performansları ile İMKB'de işlem görme süreleri arasındaki ilişkinin test edildiği Kay-Kare test sonuçları verilmektedir.

Tablo 4: Kay-Kare Test Sonuçları (Performans Derecesi * İşlem Görme Süresi)

	Değer	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık Derecesi
Pearson Kay-Kare	,392(a)	2	,822
Olabilirlik Derecesi	,393	2	,822
Doğrusal İlişki	,011	1	,917
Geçerli Örnek Sayısı	59		

(a) 5 değerinin altında kalan hücre sayısı 0'dir. Beklenen en küçük değer 5.69'dur.

İMKB'nin kuruluşundan bu yana İMKB'nin gelişimi adına önemli gelişmeler yaşanmakla birlikte, gerek İMKB'de gerekse sermaye piyasalarında ulaşılan noktanın şirketlerin kurumsal yönetim uygulamaları üzerinde bir etki yaratacak kadar yeterli olduğu düşünülmemektedir. Bu nedenle İMKB'de daha uzun süre işlem gören şirketlerin, daha kısa süre işlem gören şirketlere oranla daha yüksek bir kurumsal yönetim performansı göstermeleri beklenmemektedir. Şirketlerin İMKB'de işlem görme süreleri ile kurumsal yönetim performansları arasındaki korelasyon incelendiğinde ise 0.15 gibi düşük bir ilişkiyle karsılasılmaktadır.

Şirketlerin kurumsal yönetim performansları piyasa değerleri arasındaki ilişki incelendiğinde ise, şirketlerin piyasa değerleri ile kurumsal yönetim performansları arasında %95 güvenilirlik düzeyinde anlamlı bir ilişkinin varlığına rastlanamamıştır. Tablo 5'de İMKB-100 şirketlerinin kurumsal yönetim performansları ile piyasa değerleri arasındaki ilişkinin test edildiği Kay-Kare test sonuçları verilmektedir.

Tablo 5: Kay-Kare Test Sonuçları (Performans Derecesi * Piyasa Değeri)

	Değer	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık Derecesi
Pearson Kay-Kare	1,737(a)	2	,420
Olabilirlik Derecesi	1,749	2	,417
Doğrusal İlişki	,518	1	,472
Geçerli Örnek Sayısı	59		

(a) 5 değerinin altında kalan hücre sayısı 0'dir. Beklenen en küçük değer 5.90'dur.

Piyasa değeri şirketlerin değerlendirilmesinde yaygın kullanılan bir ölçüttür. Bir şirketin piyasa değeri arttıkça, şirketin toplum için daha büyük katma değer yaratması beklenir. Bir şirketin piyasa değerinin artmasıyla birlikte işletme faaliyetlerinden etkilenen grupların artacağı ve bu grupların işletme faaliyetlerini daha yakından izleyeceği düşünülmektedir. Bu nedenle piyasa değeri yüksek işletmelerin, yönetim uygulamalarını geliştirerek ve aldıkları kararların işletme paydaşları üzerindeki etkisini dikkate alarak hareket edecekleri varsayılmaktadır. Ancak elde edilen bulgularda bu görüşü destekler bir sonuca ulaşılamamaktadır. Şirketlerin piyasa değerleri ile kurumsal yönetim performansları arasında benzer bir biçimde herhangi korelasyon bulunamamıştır.

Şirketlerin kurumsal yönetim performansları ile halka açıklık oranları arasındaki ilişki incelendiğinde, %90 güvenilirlik düzeyinde anlamlı bir ilişkinin varlığına rastlanabilmiştir. Tablo 6'da İMKB-100 şirketlerinin kurumsal yönetim performansları ile halka açıklık oranları arasındaki ilişkinin test edildiği Kay-Kare test sonuçları verilmektedir. Şirketlerin halka açıklık oranları ile kurumsal yönetim performansları arasında 0.22 gibi düşük bir korelasyon ölçülmüştür.

Tablo 6: Kay-Kare Test Sonuçları (Performans Derecesi * Halka Açıklık Oranı)

	Değer	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık Derecesi
Pearson Kay-Kare	4,865(a)	2	,088
Olabilirlik Derecesi	4,968	2	,083
Doğrusal İlişki	2,381	1	,123
Geçerli Örnek Sayısı	59		

(a) 5 değerinin altında kalan hücre sayısı 0'dir. Beklenen en küçük değer 5.49'dur.

Bu zayıf ilişki şu gerekçeyle açıklanabilir. Şirketlerin halka açıklık oranı arttıkça ilişkili oldukları paydaşların sayısı artmaktadır. İşletme faaliyetlerinden etkilenen ve işletme faaliyetlerini etkileyen bu grupların artışı beraberinde bu grupların işletme üzerindeki baskısını da artırmaktadır. Artan bu baskıya karşılık olarak şirketlerin uygulamalarında birtakım ilke ve kuralları benimseme gereğinin ortaya çıkacağı düşünülmektedir. İşletme paydaşlarının baskısına dayalı olarak ortaya çıkan bu zorunluluk da, şirket uygulamalarını daha kurumsal bir yapı içerisinde sürdürme gereksinimini ortaya çıkarabilecektir.

7. Sonuç

Şirket yönetiminin temel amacı iyi bir yönetim performansı göstermektir. İyi bir yönetim performansı gösterebilmek için işletme yönetiminin toplumsal ve ekonomik çevre koşullarına uyum sağlamaları gerekmektedir. İşletme çevresi yalnızca işletmeyi kuran hissedarlardan oluşmamaktadır. Şirketin sahibi olarak şirketin yönetim yetkisini devreden pay sahiplerinin haklarının korunması kaçınılmazdır. En az şirket ortakları kadar şirket üzerinde hak ve talepleri bulunan gruplar da bulunmaktadır. İşletme faaliyetlerinden etkilenen ve aynı zamanda işletme faaliyetlerini etkileyebilecek güce sahip bulunan müşteriler, tedarikçiler, yatırımcılar, hükümet, sivil toplum kuruluşları, medya, devlet ve çalışanlar gibi gruplarının da yönetim sürecinde dikkate alınması gerekmektedir.

Bu araştırma ile İMKB-100 şirket yöneticilerinin temel önceliğinin işletme çalışanları olduğu ortaya çıkmaktadır. Çalışanların ardından önem sırasıyla; üst yönetim, mevcut müşteriler, yönetim kurulu ve büyük hisseli işletme ortakları tüm sektörlerde ilk beş sırayı almaktadır. Şirket üst yönetiminin, şirket yöneticileri tarafından şirketin varlığı için öncelikli öneme sahip gruplardan biri olarak algılandığı görülmektedir. Bu grupların dışında büyük hisseli ortaklar ve müşterilerin işletme için öneme sahip diğer gruplar olduğu görülmektedir. Anglo-Sakson anlayışında hissedarlara verilen öncelik sistemin doğasında bulunmaktadır. Müşteriler, işletmelerin varlığını sürdürebilmesi için ihtiyaç duyduğu kaynakları satın alma yoluyla şirketlere sağlayan bir gruptur. Bu yönüyle hissedarların kazançlarını artırabilmenin yolu müşterilerin beklentilerini karşılamaktan geçmektedir. Bu gruplara verilen önemin ilk sıralarda yer alması bu açıdan bakıldığında şirket yönetimlerinin Anglo-Sakson modeline daha yakın olduğu düşüncesini uyandırmaktadır. Büyük hissedarlar için görülen manzara küçük hisseli pay sahipleri için farklılaşmaktadır. Bu sonuç önceliğin pay sahipleri olduğu Anglo-Sakson anlayışına ters düşmektedir. Küçük yatırımcıların korunması konusunda, düşük halka açıklık oranlarına bağlı olarak yöneticilerin gereken duyarlılığa sahip olmadıkları düşünülebilir.

Konuya işletmelerin ilişkili olduğu diğer toplumsal kesimler açısından baktığımızda çok daha çarpıcı sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Çalışanlarla ilgili düzenlemelerden sonra şirketlerin kurumsal yönetim performansının en yüksek olduğu alanlardan bir diğeri işletmelerin sosyal sorumluluğuna ilişkindir. Bu noktada şirket yöneticilerinin Anglo-Sakson yaklaşımının aksine toplumsal çevreleri gözeten Kıta Avrupası anlayışına daha yakın olduğu sonucuna ulaşılabilir. Ancak yöneticilerin algıladıkları ve yansıtmaya çalıştıkları değerlerle, uygulamada kabullendikleri ve sergiledikleri

yaklaşımlar farklılık göstermektedir. Hangi sektörde faaliyet gösteriyor olursa olsun şirket yöneticileri tarafından başta yerel yönetimler, sivil toplum örgütleri, çevreci baskı grupları ve sendikalara yönelik paydaş tabanlı bir yönetişim anlayışının benimsendiğini söylemek güçtür. Tüm sektörlere yönelik yapılan değerlendirmede bu gruplar şirket yöneticileri için en az öneme sahip gruplar olarak belirmektedir. Bu grupların toplumsal kesimleri temsil ettiği varsayımından yola çıkıldığında, işletme yöneticilerinin bu grupları arka plana aldıkları söylenebilir.

Burada toplumsal ilişkilerin karşılıklılığını gözardı da etmemek gerekir. Eğer sözü edilen bu gruplar işletme yönetimlerinin karar alma süreçlerinde kendilerine bir yer alamıyorlar ise, burada ilişkinin bir tarafı olarak bu gruplara da sorumluluklar düşmektedir. Örneğin tüm sektörlerde sendikaların düşük bir önem derecesiyle son sırada yer alması işletme yöneticilerinin işletme uygulamaları için sendikal hareketleri önemli bulmamasıyla açıklanabilecek kadar basit değildir. Bu durumun arkasında işbirliği, uzlaşma, birliktelik ...vb. olguların sorgulanması gerekmektedir. Tarafların davranışlarını etkileyen, güven, işbirliği ve karşılıklılık gibi kurumsal normları içeren ticari olmayan karşılıklı bağımlılıklar, ilişkinin tüm tarafları için büyük önem taşımaktadır. Şirket yönetişimi konusunun yalnızca belirli grupları ilgilendiren bir konu olmadığının anlaşılması gerekmektedir.

Şirketlerin yasal düzenlemelerin dışında, paydaş gruplarla gönüllülük esasına ve karşılıklı iletişime dayalı bir işletme politikasına büyük ölçüde sahip olmadıkları düşünülmektedir. Bu nedenle düzenleyici otoritelerin çabası kadar iletişimin taraflarını oluşturan işletme yönetimlerinin ve işletmeyle ilişkili grupların, yönetişim ve bu anlayışın getirdiği ilkeler çerçevesinde daha uzlaşmacı ve işbirlikçi bir tutum sergilemeleri gerek işletmelerin, gerekse toplumsal kesimlerin refahı açısından büyük önem taşımaktadır. Bu sayede başta şirket hissedarları olmak üzere işletmenin iç ve dış çevresinde yer alan işletme ile ilgili tüm paydaşların uzun dönemde kazançlı çıkabileceği bir ortam yaratılabilir. Toplumsal kesimlerden gelen baskının yeterli güce ulaşmadığı düşünüldüğünde yönetişim anlayışının yeşerebilmesi için kanun koyucu ve düzenleyici otoriteler tarafından da boşlukların zaman kaybedilmeden doldurulması gerekmektedir.

Yirmi yıldan kısa bir süredir faaliyette olan İMKB'de işlem gören şirketler yaklaşık 100 milyar dolar piyasa değerine sahiptir. Bu şirketlerin ortalama olarak % 18'i halka açıktır. Bu bağlamda şirketlerin halka açık kısmının piyasa değeri 20 milyar doların altındadır. Bu açıdan bakıldığında İMKB oldukça yeni ve görece olarak küçük bir piyasadır. Şirketlerin kurumsal yönetim performansları ile şirketlerin İMKB'de işlem görme süresi, piyasa değeri ve halka açıklık oranları arasındaki ilişkilerin zayıf olmasında bu durumun önemli bir etkisi olduğu düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

American Law Institute. Principles of Corporate Governance, 1994. Vol:1 2.01(A).

BLAIR M., ROE M. (eds). Employees and Corporate Governance. Washington: Brookings Institution, 1999.

Cadbury Report. "Report of The Committee on The Financial Aspects of Corporate Governance", 1992. www.ecgn.org.

Capital Markets Board of Turkey. "Corporate Governance Principles", 2003 July. www.cmb.gov.tr

DYCK A. "Privatization and Corporate Governance: Principle, Evidence and Future Challenges" The World Bank Research Observer, 2001. Vol:16. No:1.

- Economic Commission for Europe. "Corporate Governance in The ECE Region" <u>Economic Survey of Europe</u>, 2003. Issue 1.
- FRIEDMAN M., Capitalism and Freedom, Chicago: The University of Chicago Press, 1962.
- HAMPDEN-TURNER C., TROMPENAARS A., The Seven Cultures of Capitalism: Value Systems for Creating Wealth in The United States, Japan, Germany, France, Britain, and The Netherlands, New York, Doubleday, 1993.
- HOFSTEDE, G., Cultures and Organisations: Software of The Mind. New York: Mcgraw Hill, 1997.
- İMKB. "Yıllık Rapor", 2004. www.İmkb.gov.tr

Lawyer, August 1993. Vol. 48, Issue 4.

- MILLSTEIN I. M., "Corporate Governance-Improving Competitiveness and Access to Capital in Global Markets", OECD Publications,1998.
- MİRZE S. K. ve ÜLGEN H., **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, İstanbul: Literatür Yayıncılık, 2004 Mart.
- O'SULLIVAN, M., "Corporate Governance and Globalisation" <u>The Annals of The American Academy of Political and Social Science</u>, 2000 July, Vol:570, No:1.
- OECD Council Meeting. "Principles of Corporate Governance", 1999. http://www.oecd.org/daf/governance/princples/htm.
- SALACUSE J., "Corporate Governance, Culture and Convergence: Corporations American Style or With European Touch?" <u>Law and Business Review of The Americas</u>, 2002, Issue:4.
- Sermaye Piyasası Kurulu. "Corporate Governance Uygulama Anketi Sonuçları", 2004 December. www.spk.gov.tr
- Governance for the Global International Conference". Brussels, 1998.

 SHLEIFER A., WISHNY Robert W., "A Survey Of Corporate Governance", National Bureau of

SHELTON J. R., "The Importance of Governance in The Modern Economy. New Corporate

- Economic Research. Working Paper, 1996 April. No: 5554.

 VARIŞ M., KÜÇÜKÇOLAK A., ERDOĞAN O. ve ÖZER L. "Sermaye Piyasalarında Kurumsal
- Yönetim İlkeleri" <u>İMKB Dergisi</u>, 2001 Temmuz-Eylül. Sayı 19.

 VEASEY E., "The Emergence of Corporate Governance as A New Legal Discipline", The Business
- VITOLS S., "Varieties of Corporate Governance Comparing Germany and U.K". in Hall P. and Soskice D. (eds) <u>Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage</u>. Oxford: Oxford University Press, 1999.
- WEIL, GOTSHAL, MANGES LLP. "Comparative Study of Corporate Governance Codes Relevant to The European Union and Its Members States". European Commission Internal Market Directorate General, 2002 www.europa.eu.int/comm/internal_market/en/index.htm.

KURUMSAL YÖNETİMDE DÜNYADAKİ GELİŞMELER KURUMSAL YÖNETİM ENDEKSİ VE KURUMSAL YÖNETİM REYTİNGİ

Güler Manisalı Darman

ÖZET

20. Yüzyılda şirketler dünyanın en güçlü kuruluşları haline gelmiştir. Faaliyetleri ve nasıl iş yaptıkları dikkatle izlenir olmuştur. Son yıllarda, dünyanın her tarafında ard arda meydana gelen, Enron, WorldCom (ABD), Parmalat (İtalya), Ahold (Hollanda) ve Yanguangxia (Çin) gibi şirket skandalları, "kurumsal yönetim" kavramını gerek işdünyasının gerekse devletlerin gündemine oturtmuştur. Kurumsal yönetim, bütün dünyada, uluslararası teşkilatlarda tartışılmaya başlanmış, ülkeler, şirketler ve ilgili tüm kuruluşlar, kendileri için en doğru ve en iyi kurumsal yönetim biçimini aramaya başlamışlardır. Gerek akademik alanda, gerekse iş dünyasında bir çok araştırmalar yapılmış, yayınlar çıkartılmıştır. Başta ABD ve Avrupa ülkeleri olmak üzere, hemen hemen 50 ülke kurumsal yönetim kodları, prensipleri veya kuralları yayınlamışlardır.

Son gelişmeler göstermiştir ki, herkez için uygun "tek tip" bir kurumsal yönetim sistemi bulunmamaktadır. Ancak, küreselleşme, borsaların uygulamaya koyduğu kurallar, satınalma ve devralmalar ve şirket değerlemeleri kurumsal yönetimde büyük ölçüde yakınsama sağlamaktadır.

Biz bu çalışmada kurumsal yönetimi tetikleyen unsurlar içinde en önemlilerinden olan borsalar tarafından koyulan kurallar ve şirket değerlemelerini tartışıp, uygulamadaki etkileri, önemi, güvenilirlikleri üzerinde duracağız. Kurumsal Yönetim uygulamaları açısından bütün dünyada örnek olarak gösterilen Brezilya Borsası BOVESPA'nın sıkı kurumsal yönetim prensiplerini uyguladığı Novo Mercado alt borsasını ve Milano Borsası'sının Star alt borsasını örnek olarak inceleyeceğiz.

ABSTRACT

In the 20th century, the modern corporations have burgeoned such that they have become one of the world's dominant institutions. Consequently, the way they do business is under close scrutiny. Corporate failures such as Enron, WorldCom (USA), Ahold (The Netherlands), Parmalat (Italy) and Yanguangxia (China) have placed the concept of corporate governance into agenda of corporate world as well as of governments. Corporate governance is now debated worldwide by international organizations, and countries, companies and pertinent institutions began seeking corporate governance practices that would suit them best. Numerous studies were made by academics and corporates and publications were issued. Today more than 50 countries have corporate governance codes, principles or rules.

Recent developments indicate that there is no "one size fits for all" definition of corporate governance system. However, globalization, rules imposed by stock exchanges, acquisitions and take-overs and company ratings create an increasing convergence towards some globally recognized high standards in the policy direction.

^{*}Milletlerarası Ticaret Odası (ICC) Finans Komitesi Üyesi

^{*}Milletlerarası Ticaret Odası (ICC) Finansal Hizmetler ve Sigortacılık Komisyonu Üyesi

This paper will debate rules imposed by stock exchanges, and company ratings that triggers corporate governance, its implications, significance, and reliability. We shall examine Novo Mercado, a segment of Brazilian Stock Exchange BOVESPA, and Star, a segment of Italian Stock Exchange as case studies and their strict corporate governance practices.

GİRİŞ

20. Yüzyılda şirketler dünyanın en güçlü kuruluşları haline gelmiştir. Faaliyetleri ve nasıl iş yaptıkları dikkatle izlenir olmuştur. Son yıllarda, dünyanın her tarafında ard arda meydana gelen, Enron, WorldCom (ABD), Parmalat (İtalya), Ahold (Hollanda) ve Yanguangxia (Çin) gibi şirket skandalları, "kurumsal yönetim" kavramını gerek işdünyasının gerekse devletlerin gündemine oturtmuştur. Kurumsal yönetim, bütün dünyada, uluslararası teşkilatlarda tartışılmaya başlanmış, ülkeler, şirketler ve ilgili tüm kuruluşlar, kendileri için en doğru ve en iyi kurumsal yönetim biçimini aramaya başlamışlardır. Gerek akademik alanda, gerekse iş dünyasında bir çok araştırmalar yapılmış, yayınlar çıkartılmıştır. Başta ABD ve Avrupa ülkeleri olmak üzere, hemen hemen 50 ülke kurumsal yönetim kodları, prensipleri veya kuralları yayınlamışlardır.

Son gelişmeler göstermiştir ki, herkes için uygun "tek tip" bir kurumsal yönetim sistemi bulunmamaktadır. Ancak, küreselleşme, borsaların uygulamaya koyduğu kurallar, satınalma ve devralmalar ve şirket değerlemeleri kurumsal yönetimde büyük ölçüde yakınsama sağlamaktadır.

Biz bu çalışmada kurumsal yönetimi tetikleyen unsurlar içinde en önemlilerinden olan borsalar tarafından koyulan kurallar ve şirket değerlemelerini tartışıp, uygulamadaki etkileri, önemi, güvenilirlikleri üzerinde duracağız. Kurumsal Yönetim uygulamaları açısından bütün dünyada örnek olarak gösterilen Brezilya Borsası BOVESPA'nın sıkı kurumsal yönetim prensiplerini uyguladığı Novo Mercado alt borsasını ve Milano Borsası'sının Star alt borsasını örnek olarak inceleyeceğiz.

BORSALARDA UYGULAMAYA KOYULAN KATI KURALLAR

Bütün dünyada, sermaye piyasalarını regule eden düzenleyici kuruluşlar ile borsaların büyük bir çoğunluğu işbirliği halinde kurumsal yönetim prensiplerini aradıkları şartlar arasında sıralamışlardır.

Bunlardan bazıları, örneğin NewYork ve Nasdaq, buraya kote olacak şirketlerin kurumsal yönetim prensipleri doğrultusunda yönetim kurulu üyesi olmanın standartları, yönetim kurulu üyesinin sorumlulukları, yönetim kurulu üyesi ile şirket üst yönetimi arasındaki ilişkiler, yönetim kurulu üyelerinin hak ve menfaatlerinin tespiti, yönetim kurulu üyelerinin oriantasyonu ve eğitimi, şirket üst yönetimine yeni yöneticilerin atanması ve yönetim kurulunun değerlemesi gibi bilgilerin borsaya sunulmasını istemektedirler. NewYork borsasının istediği bu bilgiler Amerikan Menkul Kıymetler Komisyonu'nun (Security Exchange Commission-SEC) onayından geçmiş formlarla (303A.09) talep edilmektedir.

İngiltere'de şirketlerin uyacakları kurumsal yönetim prensipleri "combined code" denilen ve Temmuz 2003 de revize edilen kanunla düzenlenmiştir. Ocak 2003'de yayınlanan Higgs raporu özellikle icracı olmayan yönetim kurulu sorumluluklarını ele almış ve Smith Rehberi de denetim komiteleri ile ilgili düzenlemeler getirmiştir. Londra Borsası, bütün bu çalışmaları baz alarak, şirketlere kurumsal yönetim prensipleri konusunda yol göstermek üzere oldukça kapsamlı bir kurumsal yönetim rehberi hazırlamıştır.

Diğer taraftan Hong Kong Borsası, kurumsal yönetim prensiplerinin temel unsurlarından olan bağımsız yönetim kurulu üyesini tanımlamamış; yerine, bir yönetim kurulu üyesinin bağımsızlığını engelleyen ve icracı olmayan üye sıfatını kaybetmesine sebeb olacak unsurları sıralamıştır. Yönetim kurulu üyelerinin, düzgün karakterde, donanımlı, deneyimli bir insan ve bağımsız bir yönetim kurulu üyesi olduklarına dair borsayı ikna sorumluluğu, yönetim kurulu üyelerin kendisine bırakılmaktadır.

Yukarıdaki örneklerden de görüldüğü üzere borsalar bir şekilde kurumsal yönetim prensiplerini bünyelerine entegre etmişlerdir.

Bütün dünyada özellikle iki borsa, son derece katı kurumsal yönetim prensipleri uygulanırsa, şirketlerin hisse değerlerinin arttığını uygulamaları ile göstermiştir. Bu iki borsa bu nedenle iki önemli örnek olarak ele alınmaktadır. Bunlar Brezilya BOVESPA borsasının alt borsası olan Novo Mercado ve Milano Borsasının alt borsası olan Star'dır.

BOVESPA ve Novo Mercado Örneği

2000'li yıllarda meydana gelen şirket skandallarından sonra, Brezilya borsası yerli ve yabancı yatırımcıları çekmek için mevcut kotasyon kurallarında reform yapma ve daha iyi kurumsal yönetime doğru yönelme gereğini hissetmiştir. Yatırımcıların riskini azaltmak, pazarda likiditeyi ve hisse değerlerini arttırmak amacıyla Novo Mercado (Yeni Pazar) denilen alt borsa yaratılmıştır. Novo Mercado'da amaçlanan hissedarlar ile şirket üst yönetimi arasında asimetrik enformasyondan kaynaklanan haksızlığa engel olmak, hissedar haklarını garanti altına almaktır. Novo Mercado'da yer almak isteyen şirketler;

- Üç ayda bir yayınladıkları mali tablolarına ilaveten konsolide mali tablolarını ve nakit akım tablolarını açıklamak,
- Üç ayda bir özet bağımsız denetim raporlarını yayınlamak,
- Minimum halka açıklık oranı %25 olmak zorunda ve borsada işlem gören hisseleri ile ilgili sürekli güncel bilgi vermek,
- Yılda en az bir defa yatırım uzmanlarının ve diğer ilgili tarafların katılacağı bir kamuyu aydınlatma toplantısı düzenlemek,
- Şirket faaliyetleri ile ilgili yıllık bir takvim yayınlamak,
- Şirket üst yönetimi ve hakim ortakların hisse alım satımı ile ilgili faaliyetleri ve stok opsiyon planları ile ilgili aylık bilgi vermek,
- Firmanın net değeri veya hangisi büyükse ilişkili taraflarla yapılan 200.000 R\$' aşan sözleşmeler hakkında bilgi yayınlamak

zorundadırlar.

Novo Mercado'nun getirdiği en katı kural yatırımcı hakları ile ilgilidir. Buraya kote firmalar sadece adi hisse senedi ihraç edebilmektedirler ve tercihli hisse senedi ihraç etmemeyi taahhüt etmektedirler. Normalde, Brezilya'da şirketler hukuku, şirketin sermayesinin üçte ikisine kadar tercihli hisse senedi ihraç edebilme hakkını vermektedir. Son getirilen değişiklikle, yeni kurulan şirketlere bu hak %50 oranına çekilmiştir.

Halen BOVESPA'ya kote 370 şirketin, geçmişten gelen bu uygulama nedeniyle, sermayelerinin üçte ikisi tercihli hisse senedinden oluşmaktadır. Bu şirketlerin de kendilerini yeni kurumsal

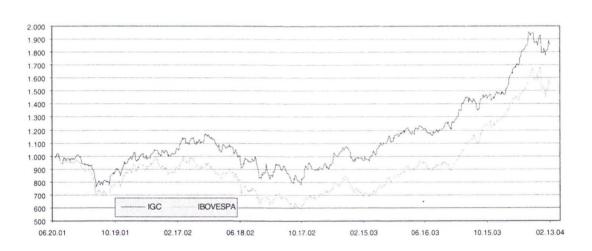
yönetim prensipleri doğrultusunda yapılandırabilmeleri için "level 1 ve level 2" diye iki aşamadan geçmelerine olanak sağlanmıştır. 1. düzey şirketlerin daha şeffaf hale gelmelerini temin için, hakim ortaklar, yönetim kurulu üyeleri, ve üst yönetim tarafından yapılan hisse alım-satımı hakkında daha fazla bilgi sağlanmasını talep etmektedir. 2. düzeyde ise, bazı istisnalar hariç, Novo Mercado'da talep edilen bilgilerin büyük bir kısmı talep edilmektedir.

Şirketler, BOVESPA ile, Novo Mercado, 1. düzey ve 2. düzeyin şartlarına uyacaklarına dair bir anlaşma imzalamaktadırlar. BOVESPA, şirketlerin bu anlaşma ile altına girdikleri taahhütleri yerine getirip getirmediklerini takip etmekte ve yürütülmesini temin etmektedir.

Novo Mercado'nun getirdiği en önemli yeniliklerden bir tanesi, hissedarlar ve şirketler arasındaki ihtilafları çözmeye yönelik Pazar Tahkim Paneli'dir (Market Arbitration Panel). Panel tahkim ve şirketler ile ilgili konularda uzman kişilerden oluşmakta, ve yatırımcı ve şirketler arasındaki ihtilafların çözülmesinde yardımcı olmaktadır.

Ocak 2004 tarihi itibariyle Novo Mercado, 1. düzey ve 2. düzey'de toplam 36 şirket bulunmaktadır. Aynı tarih itibariyle, bu şirketler BOVESPA'nın toplam değerinin %34'ünü ve hacminin toplam %31. 7 oluşturmuşlardır. BOVESPA'da toplam 370 firma olduğunu düşünürsek bu rakkamların değeri daha iyi anlaşılmaktadır.

26 Haziran 2001 – 16 Şubat 2004 tarihleri arasında BOVESPA ve Kurumsal Yönetim Endeksinin karşılaştırılması



Ekim 2002'de Sao Paulo Üniversitesinden Prof Antonio Gledson de Carvalho yaptığı çalışmada şirketlerin Novo Mercado, Düzey 1 ve Düzey 2'de yer almalarının hisse değerlerini, ticaret hacimlerini ve likiditelerini arttırdığını ortaya koymuştur.

STAR- Nitelikli Orta Ölçekli Firmalar Alt Borsası

İtalya'n Borsası tarafından Nisan 2001'de kurulan Star, sıkı kurumsal yönetim prensiplerinin uygulandığı ikinci en iyi örnektir. İtalyan'ca açılımı "Segment Titoli con Alti Requisiti (High Standart Mis-Cap Market) olan Star, Mercato Telematico Azionario-MTA, elektronik sermaye pazarının bir alt borsasısıdır. Star'a sermayesi 800 milyon Euro'dan az küçük ve orta ölçekli, yüksek standartlarda şirketler kote olmaktadır. Ocak 2005 tarihi tarihi itibariyle Star'a kote olan şirket sayısı toplam 69'dur. Ortalama halka açıklık oranı %43'dür. Piyasa değeri, 17 miyar Euro'dur.

Haziran 2003'de İtalyan Borsasınca yayınlanan bir araştırmaya gore, Star'a kote olan şirketlerin

- %100'ünde atama komitelerinin üyelerinin çoğunluğu bağımsız üyelerden oluşmaktadır,
- 100'ünde iç denetim departmanları vardır, %98'de iç denetim komiteleri vardır. Bu komitelerin %77'si bağımsız üyelerden oluşmaktadır.
- Hak ve Menfaatlarin tespiti ile ilgli ilgili komitenin üyelerinin %97'si icracı olmayan üyelerden oluşmaktadır,
- %59'da yönetim kurulu yılda 5 ila 9 defa toplanmaktadır,
- %87'si genel kurulda hissedarlara yönetim kurulu üyelerinin özgeçmişini sunmaktadır.
- %100'nün yönetim kurulu üyeleri ve şirket üst yönetimi için oluşturulmuş bir stok opsiyon planları vardır.

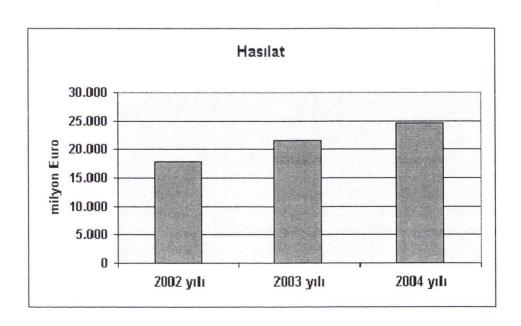
Star 2002 yılında Londra FTSE Small Cap'kote firmalardan %23, Fankfurt SMAX'de kayıtlı şirketlerden %17, EuronextNext Prime'de kote şirketlerden %17 daha iyi prim yapmıştır.

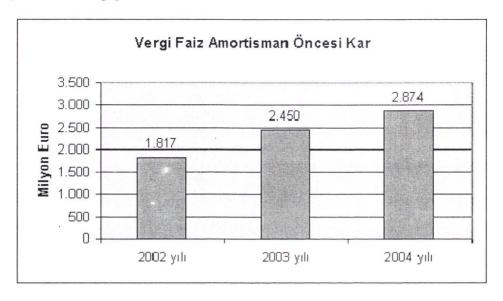
1. Star Endeksinin Performansı

	2003	2004	2005*	Birikimli
Star	%12	%19	%12	%45
S & P/MIB	%14	%15	%4	%37
MIBTEL	%14	%18	%5	%41

^{*16} Şubat 2005 tarihi itibariyledir.

2. Star'a kote şirketlerin toplam hasılatları





Gerek Brezilya-Novo Mercado gerekse İtalya-Star borsası örnekleri doğru ve iyi kurumsal yönetimin, dolayısıyla şeffaflığın şirket değerine yaptığı pozitif katkının en somut kanıtları olmuştur. Borsalar tarafından uygulanan katı kurallar da şirketlerin kurumsal yönetim prensiplerini ödünsüz uygulamalarını tetiklemiştir. Pazar dinamiği işlemiştir.

Ülkemizde de Ocak 2005 tarihinde kurumsal yönetim endeksi yayınlanmıştır. Minimum 10 üzerinden 6 derecelendirme notu alan en az 5 şirket olduğu takdirde endeks işleyecektir. IMKB'ye kote şirketler 2004 yılı kurumsal yönetim uyum raporlarını bu araştırmanın yazıldığı sıralarda teker teker yayınlamak üzeredirler. İMKB'de hisseleri işlem gören (yaklaşık) 306 şirketin %70'den fazlasını, ülke genelinde şirketlerimizin %90'ını aile şirketleri oluşturmaktadır. Dolayısıyla, kurumsal yönetim prensiplerinin özünün benimsenmesi, ruhunun gerçekten anlaşılması, aile şirketlerinde gelecek nesillere meydan okuyan kültür sorunudur. Ana felsefe borç ile finansmandan özsermaye ile finansman modeline geçilmesidir. Bunun içinde sadece sermaye piyasası kurulu uygulamalarının değil, diğer mevzuat hükümlerinin de bunu desteklemesi gerekmektedir. Komisyonda olan devrim niteliğinde maddeler içeren yeni ticaret kanunu bu yolda sancılı ama çok önemli bir adımdır.

Kurumsal Yönetim ve Reytingler

Küreselleşmenin doğurduğu önemli sonuçlardan bir tanesi sermaye yatırımlarında öngörülemeyen risktir. Dolayısıyla yatırımcılar firmalardan, kanunların emrettiğinden çok daha fazla bilgi beklerler. Kamuya zamanında, doğru, eksizsiz ve güvenilir bilginin sunulması esastır.

İyi bir kurumsal yönetim aslında iyi bir risk yönetimini içerir ve reyting kuruluşları, yaptıkları değerlemelerle, şirketin gelecekteki riski konusunda görüş beyan ederler. Reyting kuruluşlarının aslında denetim fonksiyonları olmamasına rağmen bir anlamda doğru kurumsal yönetimin uygulanıp uygulanmadığının gözetimini yaparlar.

Standard & Poor's 8 Ekim 2002 tarihinde yayınladığı bir raporda, "her şirketin içinde bulunduğu hukuk sistemi ve ülkesi ne olursa olsun yüksek reyting alma şansı vardır" denilmektedir. Bu da gelişmekte olan ülkelerdeki şirketlerin, uluslarararası kabul görmüş muhasebe standartlarına uyumlu şeffaf mali tablolar yayınlayarak, doğru kurumsal yönetim prensiplerini uygulayarak ve önemli borsalara kote olarak, gelişmiş ülkelerdeki şirketler gibi yüksek derecelendirme notu alabileceğini göstermektedir.

Üç büyük reyting şirketi, Standard & Poor's (S&P), Moody's ve Fitch Ratings, kurumsal yönetim değerlemelerini bir şekilde yapmaktadırlar. Standard & Poor's kurumsal yönetim analizini kredi analizinden bağımsız yürütürken, Moody's ve Firch Ratings kredi değerlemelerinin içinde yer vermektedir.

Standard & Poor's tarafından verilen kurumsal yönetim notu (Corporate Governance Scores), şirketlerin kurumsal yönetim uygulamaları ve politikalarının, hissedarların ve mali menfaat sağlayanların çıkarlarını ne kadar gözettiğinin bir değerlendirmesidir (www.governance.standardandpoorscom). S&P'nin bu konuda uyguladığı metodoloji, uluslararası kodlar, iyi kurumsal kurumsal yönetim prensiplerinin bir sentezinden oluşmaktadır. S&P bir şirketi değerlerken, eğer şirketi etkileyecek boyutta değilse, o ülkedeki hukuki ve düzenleyici altyapı ile piyasa koşullarını dikkate almamaktadır. Dolayısıyla ülkesine bakılmaksızın, aynı yönetim uygulamalarına sahip şirketler benzeri notu almaktadırlar.

S&P kurumsal yönetim notunu verirken özellikle dört bileşene bakmaktadır. Bu bileşenler de kendi içlerinde bir takım alt başlıklara ayrılmaktadırlar. Bunlar;

- > Şirketlerde ortaklık yapısı ve dış etkiler
 - Şirket ortaklığında şeffaflık
 - Hisse çoğunluğunun kimin elinde olduğu ve dış etkiler
- Hissedar hakları ve menfaat sahipleri ile ilişkiler
 - Genel Kurullar ve oylama prosedürleri
 - Sahiplik hakları ve devralmalara karşı savunma mekanizmaları
 - Menfaat sahipleri ile ilişkiler
- > Şeffaflık ve kamuyu aydınlatma ve denetim
 - Kamuyu aydınlatmak için yayınlanan bilglerin içeriği
 - Kamuyu aydınlatmak için yayınlanan bilglerin zamanlaması ve bu bilgilere ulaşım kolaylığı
 - Denetim süreci
- > Yönetim kurulunun yapısı ve etkinliği
 - Yönetim kurulunun yapısı ve bağımsızlık
 - Yönetim kurulunun rolü ve etkinliği
 - Yönetim kurulu üyelerinin ve şirket yöneticilerinin hak ve menfaatleri

S&P'un kurumsal yönetim notu (CGS) tablosu

Kurumsal yönetim notu 9-10 olanlar	Çok kuvvetli	
Kurumsal yönetim notu 8-7 olanlar	kuvvetli	
Kurumsal yönetim notu 6-5 olanlar	orta	
Kurumsal yönetim notu 4-3 olanlar	zayıf	
Kurumsal yönetim notu 2-1 olanlar	Çok zayıf	

Standard & Poor's kurumsal yönetim konusunda bu denli sistemli çalışmasına karşın, 21Nisan 2005 tarihinde Milletlerarası Ticaret Odası (ICC) kurumsal yönetim yuvarlak masa toplantısına katılan Kurumsal Yönetim Direktörü Nick Bradley, değererlemelerin hala sübjektif olduğunu vurgulayarak, uluslararası alanda, henüz S&P 500 endeksi gibi bir kurumsal yönetim endeksi oluşturmayı düşünmediklerini belirtmiştir.

Moody's Kurumsal Yönetim Komitesi, ve Fitch Ratings de kurumsal yönetimi kredi değerlemesinin bir parçası olarak ele almaktadır (www.moodys.com). Değerleme, ana yönetim kriterlerinin daha ziyade niteliksel bazda ele alınması şeklinde yapılmaktadır.

Governance Metrics International (GMI), halen 1600'den fazla çokuluslu şirketin değerlemesini yapan, merkezi ABD'de olan bir başka bağımsız derecelendirme kuruluşudur. GMI, iç piyasalar ve küresel olmak üzere iki tür reyting vermektedir. 2003 yılı küresel performans değerlemesinde, seçilen 160 şirketten en üst derecede reyting alanlar ile en alt derecede reyting alanların performansları karşılaştırılmış; ve düşük reyting alanların 3, 5 ve 10'ar yıllık sürelerde hissedarına negatif getiri sağladığı görülmüştür. Diğer taraftan da yüksek düzeyde reyting alanların hisse başına getirileri de aynı dönemler içinde yüksek olmuştur.

Üç büyüklere ve diğer uluslararası veya bölgesel reyting kuruluşlarına ilaveten Institutional Shareholder Services (ISS) (www.issproxy.com) gibi kurumsal yatırımcıları temsil eden kuruluşlar da kurumsal yönetim katsayıları yayınlamaya başlamışlardır. ISS ve FTSE (Bağımsız Global Endex Şirketi), şeffaf küresel bir kurumsal yönetim endeksi oluşturulması konusunda işbirliği yapılması kararı almışlardır. Belirledikleri uluslararası kurumsal yönetim prensipleri çerçevesinde FTSE Global Equity Index Series'de yer alan 7000 firmayı değerleyeceklerdir.

Genelde bütün bu reyting şirketleri, şirketlerin yapılarını, yönetim kurulunun yapısını ve şirket yöneticilerinin nasıl gözetim altında tutulduğunu, hissedar haklarının korunup korunmadığını, mali konularda şeffaflığı ve denetim uygulamalarını incelemekte ve iyi yönetimin temelini oluşturan bu prensiplerin uygulanmasını ölçecek yöntemler veya katsayılar geliştirmektedirler.

Ancak, diğer taraftan, son yıllarda giderek artan şirket skandalları, uluslararası alanda tek bir reyting sistemine ihtiyaç olup olmadığı sorusunu gündeme getirmiş ve reyting şirketlerinin faaliyetleri de yakın takibe alınmıştır. Reytingler, denetim raporlarını esas almakta, dolayısıyla reyting şirketleri, Parmalat vakasında olduğu gibi, şirket iflaslarından kendilerinin sorumlu tutulamayacağını iddia etmektedirler. Parmalat, Standard & Poor's'dan reyting almıştır. S&P kasdi muhasebe oyunlarından kendilerin sorumlu tutulamayacağını belirtmiştir.

Kurumsal yönetim ülkemizinde gündemine girmiştir. Kurumsal yönetim konusunda şu ana kadar bir tek Tansaş A.Ş, Fitch Ratings'in eski yan kuruluşu olan Core Ratings'den derecelendirme notu almıştır. Tansaş'ın notu 7'dir. Nisan 2005'de ayrıca S&P tarafından 53 Türk şirketinin şeffaflık değerlemeleri yayınlanmıştır. Ancak sonuçlara biraz temkinli yaklaşmakta fayda vardır. SPK'nin kurumsal yönetim prensipleri "uy yada neden uymadığını açıkla" şeklindedir. Türkiye'de henüz daha kurumsal yönetim uygulamaları kağıt üzerinde kalmaktadır. Bunun için de kalıcı uluslararası kurumsal yatırımcıların pazara girmesi üçüncü önemli tetikleyici güç olacaktır. Yaklaşık 35 trilyon dolarlık parasal bir gücü temsil eden kurumsal yatırımcıların rolü ve önemi başlı başına ayrı bir çalışma konusudur.

3. Kaynakça

"A Central Counterparty for the Italian Stock Markets." Marketin, no 9 (2003): 1 – 2.

<u>A Consolidated Code of Corporate Governance for Hong Kong.</u> Asian Corporate Governance Association, ACGA. 2003.

<u>A Modern Regulatory Framework for Company Law in Europe</u>. Report. The High Level Group of Company Law Experts, European Commission. 2002.

Allen, Jamie. <u>Corporate Governance in Asia</u>. Presented at First Regional Briefing for ACGA members. 2002.

Allen, Jamie. Why Corporate Governance Matters to Financial Institutions. ACGA Presentation to JP Morgan Chase. 2002.

Bauer, Bob and Nadja Guenster. <u>Good Corporate Governance Pays Off.</u> Deminor Ratings. Nisan 2003.

"Board Decisions on International Financial Reporting Standards." <u>IASB UPDATE</u>. IASB Publication Department. 2004.

Cadbury, Sir Adrian. Family Firms and their Governance. Egon Zehnder International. 2000.

Campos, Carlos E, Roberto E. Newell, and Gregory Wilson. "Corporate Governance Develops In Emerging Markets." McKinsey on Finance, (Winter 2002): 15 - 18.

Cavallari, Anna Clara et.al. <u>Corporate Governance in the Italian Listed Companies</u>. Borsa Italiana. 2003.

<u>Comparative Study of Corporate Governance Codes Relevant to the European Union and Its Member States.</u> Report. Weil, Gotshal & Manges. 2002.

Corporate Governance Rules. NYSE. 2003.

Darman, Guler Manisali. "Kurumsal Yonetimde Küressellesme." <u>Ekonomik Forum</u>, (Ocak 2004): 70 – 72.

DiPiazza Jr., Samuel A and Robert G. Eccles. <u>Building Public Trust - The Future of Corporate Reporting</u>. USA: John Wiley & Sons Inc., 2002.

<u>European Regulation on the Application of IFRS in 2005. Recommendations for Additional Guidance Regarding the Transition to IFRS. CESR. Aralık 2003.</u>

FTSE Global Equity Index. International Shareholder Services, ISS, Media Information. 2004.

Get to Know Novo Mercado. BOVESPA. 12 Aralık 2003.

Good Practices for Market Expectations. PriceWaterHouseCoopers. 2001.

Higgs, Derek. Review of the Role and Effectiveness of Non-Executive Directors. The Department of Trade and Industry, London, UK. 2003.

ICGN Statement on Institutional Shareholder Responsibilities. ICGN. 2003.

King, Charles H and Caroline W. Nahas. <u>How to Recruit and Compensate Board Members</u>. Executive Insight. Korn/Ferry International. 2003.

Manisalı Darman, Güler. "Corporate Governance Worldwide". ICC Publishing, Paris. 2004

Millstein, Ira M. "Corporate Governance: The Role of Market Forces." <u>OECD Observer</u>. Summer 2000.

Millstein, Ira M. "Credibility of the Capital Markets Dependent on Corporate Governance." <u>Directors Monthly</u>, 27 no 10 (2003): 1. Modernizing Company Law and Enhancing Corporate Governance in the European Union - A Plan to Move Forward. EU Commission. 2003.

Nestor, Stilpon. "International Corporate Governance." <u>In Search for Good Directors: A Guide to</u> Building Corporate Governance in the 21st Century. CIPE Publications. 2003.

OECD Principles of Corporate Governance. OECD Publications. 2004.

"Parmalat A risk to Italy's Rating" financial Times 7 Ocak 2004

Pierdicchi, Maria and Daniela Toscani. A focus on Italian Mid & Small Caps. Borsa Italiana. 2002.

Report on the Activities of Credit Rating Agencies. The Technical Committee of IOSCO. 2003.

Sonnenfeld, Jeffrey A. "What Makes Great Boards Great." <u>Harvard Business Review</u>, 8 no 9 (2002): 106 – 113.

Standard & Poor's Corporate Governance Scores - Criteria, Methodology and Definitions. Standard & Poor's. 2002.

Standard & Poor's Transparency & Disclosure Study. 2001/2.

"Star: Taking Stock of the First Year." Marketin, no 5 (2002): 1-3.

<u>The Future of Corporate Governance</u>. Transcript of Roundtable Discussions. The Brooking Institution. 2003.

OPERASYONEL RİSK İLE KURUMSAL YÖNETİMİN KESİŞİM ALANI

Murat Mazıbaş¹

ÖZET

Operasyonel risk süreçlerden, sistemlerden, insan unsurundan ve harici etkenlerden kaynaklanan risklerden meydana gelmektedir. Operasyonel risk bir kuruluşun faaliyetlerini sürdürme şekliyle ilişkili olduğundan kuruluşun tamamında yönetilmek zorunda olunan bir risktir. Risk yönetiminin kapsamının geniş olması, kurumsal yönetim yapısı içerisindeki konumunu ve kurumsal yönetimin başarısına olan katkısını da önemli hale getirmektedir. Operasyonel risk yönetiminde kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanması ile elde edilebilecek öncelikli fayda, bankanın güçlü, sağlam ve etkili bir operasyonel risk yönetim sistemine ve fonksiyonuna sahip olmasının sağlanmasıdır. Operasyonel risk yönetiminin bankanın tamamında yürütülen bir fonksiyon olması, kurumsal yönetim ilkelerinin banka içerisinde yerleşmesine de önemli katkılarda bulunabilecektir.

Bu çalışmada, kurumsal yönetime risk yönetimi kapsamında farklı bir bakış açısı ile yaklaşılmış, operasyonel risk ile kurumsal yönetimin kesişim alanı ele alınmaktadır. Bu kapsamda, öncelikle operasyonel risk ve kurumsal yönetim konusunda temel bilgiler aktarılmakta, risk yönetimi ve kurumsal yönetim arasındaki ilişki gelişmekte olan uygulamalar kapsamında değerlendirilmektedir. Operasyonel risk yönetimi ile kurumsal yönetim ilişkisinin ele alındığı bölümde, operasyonel risk ile kurumsal yönetimin kesişim alanı ortaya konulmakta ve operasyonel risk yönetiminde kurumsal yönetim uygulamalarına yer verilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Operasyonel risk, operasyonel risk yönetimi, kurumsal yönetim, risk yönetimi, bütünleşik risk yönetimi.

ABSTRACT

Operational risk is defined as the risk of loss resulting from inadequate or failed internal processes, people and systems or from external events. Operational risk is mainly about how banks conduct their business operations. Therefore, management of operational risk has to be carried out throughout the banking organization as a whole. With having such a broad scope, operational risk management function's position within the corporate governance structure and its contribution to the success of the organization becomes much more important. One of the primary benefits could be obtained from implementing corporate governance principals in operational risk management is to have a sound and

¹ Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu, Atatürk Bulvarı No:191 06680 Kavaklıdere, Ankara, TÜRKİYE mmazibas@bddk.org.tr

effective operational risk management system and function. The broad coverage of operational risk management as a function held throughout the organization may contribute to the adoption and successful implementation of corporate governance principles.

In this study, corporate governance was discussed within the coverage of risk management. More specifically, the intersection of operational risk and corporate governance was assessed. For this purpose, within the context of emerging best risk management practices, first of all basic information about operational risk and corporate governance, then relationship between risk management and corporate governance were given. Afterwards, issues at the intersection of operational risk and corporate governance were determined and the corporate governance aspects of operational risk management were analyzed in detail.

Key Words: Operational risk, operational risk management, corporate governance, risk management, integrated risk management.

1. Giriş

Günümüzün modern iş dünyasında artık herkesin kabul ettiği bir gerçek de kurumsal yönetimin bir kuruluşun stratejik hedeflerine ulaşma sürecinde kuruluşu bir arada tutan ve amaca yönlendiren bir tutkal vazifesi gördüğüdür. Bu süreç içerisinde yönetime hareket kabiliyeti, yön ve esneklik kazandıran unsur ise risk yönetimidir. Bu aşamada, kuruluşların karşı karşıya bulundukları en önemli husus, yönetilmesi gereken risklerin açık bir şekilde belirlenmesi, riskin yönetimine ilişkin görev ve sorumluluk dağılımı ile hesap verme sorumluluğuna ilişkin yapının belirlenmesidir.

Finans dünyasında öteden beri kabul gören bir yaklaşıma göre alınan riskin büyüklüğü elde edilen getirinin de büyüklüğü ile doğru orantılıdır. Bu aşamada, getiri elde edebilmek için riskin alınmış olması gerekli olmakla birlikte yeterli değildir. Risk ancak başarılı bir şekilde "yönetildiği" takdirde amaçlanan getiri elde edilebilecektir. Bu yaklaşımdan hareketle artık tüm dünyada genel kabul gören yönetim felsefesine göre yönetim aynı zamanda risk yönetme sanatıdır.

Kurumsal yönetimin etkililiğini belirleyen en önemli unsurlardan birisi de sıkı, dikkatli ve sağlam bir risk yönetimi ve kontrol süreçleri ile destekleniyor olmasıdır. Bu sayede, karar alma esnasında yönetime daha kapsamlı ve çok boyutlu bilgilendirme sağlanacağından ve faaliyetlerin stratejik hedeflerin elde edilmesi hedefi ile uygunluk düzeyi sürekli değerlendirilebileceğinden yönetimin hareket kabiliyeti ve kararlarının isabeti artırılabilmektedir.

Risk yönetiminin kurumsal yönetimin vazgeçilmez bir unsuru haline gelmesi risk yönetiminin gelişimi ile de yakından ilişkilidir. Önceleri yalnızca sigortacılık içerisinde yer alan risk yönetimi, özellikle finansal piyasalarda 1980'li yıllardan itibaren yaşanan hızlı deregülasyon ve finansal kuruluşların, piyasaların, araçların gelişmesi ve çeşitlenmesi ile hızlı bir gelişme göstermiş ve göstermeye devam etmektedir. Finansal piyasalarda varlığını sürdürmenin en önemli koşulu haline gelen başarılı risk yönetimi, özellikle finansal kuruluşlarda kurumsal yönetim yapısının da şekillenmesini sağlamıştır.

Risk yönetiminde, ilk zamanlarda bankalar için en önemli risk olarak kredi riski görülürken, finansal piyasaların ve araçların gelişimi ile piyasa riski de önem kazanmıştır. Kredi riski ile piyasa riskinin yasal sermaye yükümlülüğüne dahil edilmesi, bu risklerin risk yönetimlerinin gelişimine önemli ivme kazandırmıştır.

Operasyonel risk, tanımlanmış mevcut riskler arasında en eski risk olmasına rağmen, ölçümünün ve yönetiminin gelişmişlik düzeyi açısından kredi ve piyasa riskinin gerisinde kalmıştır. 1990'lı yıllarda hızla genişleyen ve işlem miktarı artan finansal faaliyetlerde ve finansal kuruluşlarda kredi ve piyasa riskinden kaynaklanmayan büyük miktarlı kayıp olaylarının ortaya çıkmasıyla operasyonel risk bilinci gelişme göstermiştir.

Operasyonel risk süreçlerden, sistemlerden, insan unsurundan ve harici etkenlerden kaynaklanan risklerden meydana gelmektedir. Operasyonel riskler, finansal risklerden farklı olarak bankaların finansal pozisyonlarından ziyade, faaliyetlerini sürdürme şekliyle ilişkilidir. Operasyonel riskler finansal kuruluşların karşı karşıya bulunduğu tüm risklerin kaynağı ve nedeni konumunda olduğundan, etkin bir şekilde yönetilmesi tüm diğer risklerin de dolaylı olarak yönetilmesi anlamına geleceğinden büyük önem taşımaktadır.

Operasyonel risk bir kuruluşun faaliyetlerini sürdürme şekliyle ilişkili olduğundan kuruluşun tamamında yönetilmek zorunda olunan bir risktir. Risk yönetiminin kapsamının geniş olması, kurumsal yönetim yapısı içerisindeki konumunu ve kurumsal yönetimin başarısına olan katkısını da önemli hale getirmektedir.

Bu çalışmada, kurumsal yönetime risk yönetimi kapsamında farklı bir bakış açısı ile yaklaşılarak, operasyonel risk ile kurumsal yönetimin kesişim alanı ele alınmaktadır. Bu kapsamda, öncelikle operasyonel risk ve kurumsal yönetim konusunda temel bilgiler aktarılmakta, risk yönetimi ve kurumsal yönetim arasındaki ilişki gelişmekte olan uygulamalar kapsamında değerlendirilmektedir. Operasyonel risk yönetimi ile kurumsal yönetim ilişkisinin ele alındığı bölümde, operasyonel risk ile kurumsal yönetimin kesişim alanı ortaya konularak, operasyonel risk yönetiminde kurumsal yönetim uygulamalarına yer verilmektedir.

2. Operasyonel Risk

Operasyonel risk, uluslararası finansal piyasalara yön veren kuruluşlarda özellikle 1990'lı yıllarda Barings, LTCM, Daiwa, BCCI, Bankers Trust, Allied Irish Bank gibi finansal kuruluşlarda ortaya çıkan ve çoğu zaman kuruluşların iflası ile sonuçlanan büyük miktarlı kayıp olayları ile gündeme gelmiş olmasına rağmen yeni bir risk değil, aksine bilinen ancak sürekli ihmal edilen en eski risktir. Operasyonel risk için yeni olan, operasyonel risk yönetiminin ölçüm sistemleri, yönetim araçları ve süreçleri ile başlı başına bir disiplin olarak ortaya çıkması gerektiği konusundaki genel kabul gören yaklaşımdır. Operasyonel risk, yalnızca bankaların ya da diğer finansal kuruluşların değil tüm kurum ve kuruluşların maruz bulunduğu diğer risklerden önce yönetilmesi gereken temel bir risktir.

İnsan, çevre ve teknoloji üçgeninde ortaya çıkan operasyonel riskler, finansal hizmetlerin küreselleşmesi, birleşme ve devralmalar, karmaşık finansal araçlar ve bunlara ilişkin stratejiler, yerel ve küresel rekabet, teknolojiye olan aşırı bağımlılık, elektronik ticaret, banka yönetimi, harici hizmet sağlama, genişleyen faaliyetler ve artan işlem hacmi ile yasal düzenlemelerdeki değişmeler gibi birçok etken nedeniyle artmaktadır.

Operasyonel risk, tanımlanmış mevcut riskler arasında en eski risk olmasına rağmen, risk yönetimi uygulamaları kapsamında ölçülmesi ve yönetilmesi oldukça yeni bir konudur.

Operasyonel risk bilincinin ortaya çıkması 1970'li yıllarda başlamaktadır. Operasyonel risk, önceleri finansal kuruluşlarda "takas ve ödemelerin gerçekleşmeme riski" olarak dar bir kapsamda ifade edilmiştir. 1980'li yıllarda türev araçların yaygın olarak kullanılması, birçok alandaki deregülasyon uygulamaları ve bilgi işlem sistemlerinin güvenliği konusunda yaşanan kayıp olayları sonucu, bu riskin kapsamının daha geniş olması gerektiği konusundaki bilinç artırmıştır. 1990'lı yıllarda hızla genişleyen ve işlem miktarı artan finansal faaliyetlerde ve finansal kuruluşlarda kredi ve piyasa riskinden kaynaklanmayan büyük miktarlı kayıp olayları ortaya çıkmıştır.

Operasyonel risklerin potansiyel kayıp boyutu ve kapsamı konusunda gelişen bilinç operasyonel risklerin yönetilmesi gereğini ortaya çıkarmıştır. Bir riskin etkin bir şekilde yönetilebilmesi için öncelikle riskin tanımlanması ve bu tanım çerçevesinde ölçümünün gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

Operasyonel riskin tanımı konusunda henüz tam bir fikir birliği bulunmamaktadır. Operasyonel risk geniş anlamda, örgütsel yapıyı ve kültürü, kurumsal stratejiyi, insanları, süreçleri, sistemleri ve kontrolleri kapsamaktadır.

Uluslararası bankacılık alanında genel kabul gören ve Basel Komitesi tarafından da benimsenen tanıma göre operasyonel risk; "yetersiz veya başarısız dahili süreçler, insanlar ve sistemler ya da harici olaylar sonucu ortaya çıkan kayıp riski" olarak tanımlanmaktadır. Bu tanıma yasal risk dahil edilmekte, stratejik risk, itibar riski ve sistemik risk hariç tutulmaktadır.

Süreç, sistem, insan ve harici etkenlerden kaynaklanan operasyonel risklerin ne tür kayıp olaylarına neden olduğu konusunda Basel Komitesi tarafından risk ölçüm amaçlarına da uygun olarak yedi ana başlık altında bir kayıp olayı sınıflandırması geliştirilmiştir. Bu kayıp olayları şunlardan oluşmaktadır (BCBS, 2004):

- 1. Banka İçi Hile ve Dolandırıcılık Olayları: En az bir tarafın içine karıştığı ve söz konusu taraf veya tarafların dolandırıcılık; zimmetine geçirme; düzenlemeleri, kanunları ya da şirket politikalarını dolanma benzeri faaliyetleri sonucu ortaya çıkan kayıp olaylarını ifade etmektedir.
- 2. Banka Dışı Hile ve Dolandırıcılık Olayları: Üçüncü kişilerin dolandırıcılık, zimmetine geçirme ya da kanunları dolanma şeklindeki faaliyetleri sonucu ortaya çıkan kayıp olaylarını ifade etmektedir.
- 3. İstihdam Uygulamaları ve İşyeri Güvenliğiyle İlgili Kayıp Olayları: İstihdam, sağlık veya iş güvenliği yasaları ya da iş akitlerine aykırı davranışlar, şahsi tazminat davaları ya da farklılık ve ayrımcılık olayları (ırk, din, cinsiyet vb) nedeniyle ortaya çıkan tazminatların ödenmesi suretiyle ortaya çıkan kayıpları ifade etmektedir.
- **4.** Müşteriler, Ürünler ve İş Uygulamalarına İlişkin Kayıp Olayları: Kasıtsız olarak ya da ihmal sonucu belirli müşterilere karşı profesyonel yükümlülüklerin (itimat ve uygunluk yükümlülükleri de dahil olmak üzere) yerine getirilmemesi ya da ürünün yapısından veya tasarımından kaynaklanan hatalar sonucu ortaya çıkan kayıp olaylarını ifade etmektedir.
- 5. Fiziki Varlıklara Verilen Zararlarla İlgili Kayıp Olayları: Doğal felaketler ya da terörizm vb. olaylar nedeniyle fiziki varlıklara verilen zararları ifade etmektedir.
- 6. Faaliyetlerin Durması ve Sistem Hatalarına İlişkin Kayıp Olayları: Faaliyetlerin durması, kesilmesi ya da sistem hataları sonucu ortaya çıkan kayıp olaylarını ifade etmektedir.

7. İşleme, Teslimat ve Süreç Yönetimine İlişkin Kayıp Olayları: Başarısız süreçler ya da başarısız süreç yönetimi ile ticari muhataplarla ve satıcılarla ilişkiler sonucu ortaya çıkan kayıp olaylarını ifade etmektedir.

Bankaların taşıdığı temel riskler "finansal riskler" ve "finansal olmayan riskler" olmak üzere iki grupta incelenebilir. Temel finansal riskler, kredi riski, piyasa riski, likidite riski, faiz oranı riski ve kur riskinden meydana gelmektedir. Finansal olmayan riskler ise "operasyonel riskler" ve "iş alanı riskleri" olmak üzere iki grupta ele alınabilir.

Operasyonel riskler, yukarıda ayrıntılı olarak ele alındığı üzere, süreçlerden, sistemlerden, insan unsurundan ve harici etkenlerden kaynaklanan risklerden meydana gelmektedir. İş alanı riskleri ise stratejik risk ile itibar riskinden meydana gelmektedir.

Bankaların taşıdığı riskleri birbirinden ayıran bazı belirleyici özellikler bulunmaktadır. Finansal riskler, bankaların doğrudan finansal pozisyonlarıyla ilgilidir. Operasyonel riskler, finansal risklerden farklı olarak bankaların finansal pozisyonlarından ziyade, faaliyetlerini sürdürme şekliyle ilişkilidir. İş alanı riskleri ise genellikle finansal riskler veya operasyonel risklerle birlikte veya bunların bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Operasyonel risklerin finansal risklerle ve diğer finansal olmayan risklerle etkileşimi genellikle bir neden-sonuç ilişkisine dayanmaktadır.

Finansal riskler ile strateji ve itibar riski gibi iş alanı riskleri nedeniyle ortaya çıkan kayıp olayları incelendiğinde; bunların nedenlerinin genellikle kurum içi süreçlerden, sistemlerden, insan unsurundan ve harici etkenlerden kaynaklanan operasyonel riskler olduğu görülmektedir. Operasyonel risklerin "finansal kuruluşların karşı karşıya bulunduğu tüm risklerin kaynağı ve nedeni olduğu" sonucuna ulaşılabilir (Mazıbaş, 2002). Bu nedenle, operasyonel risklerin etkin bir şekilde yönetilmesi tüm diğer risklerin de dolaylı olarak yönetilmesi anlamına geleceğinden büyük önem taşımaktadır.

Operasyonel risk, diğer risklerle sürekli etkileşim halindedir. Bu etkileşim incelendiğinde, genellikle diğer risklerin (kredi, piyasa, itibar riski vb.) temelinde operasyonel risklerin yattığı, diğer risklerin nedeninin ve tetikleyicisinin operasyonel riskler olduğu, sonucun ya doğrudan operasyonel kayıp olayı ya da kredi riski, piyasa riski, itibar riski, vb. şekillerde ortaya çıktığı görülmektedir (Mazıbaş, 2002). Bu nedenle, operasyonel risklerin etkin yönetimi ile tüm diğer risklerin kayba neden olma olasılığı asgariye indirilebilecektir.

3. Kurumsal Yönetim

Monks-Minow (2001), bir müteşebbisi, 'farklı tarafların sermaye, uzmanlık ve emek ile katkıda bulunmak suretiyle her bir tarafın azami fayda sağlaması için tesis edilmiş bir mekanizma' olarak tanımlamaktadır. Bu bağımsız varlık, geniş kapsamda ele alındığında birçok kurumsal paydaş, katılımcı ya da bileşenle ilişki halindedir. İlişkili taraflar; hisse sahipleri, üst, orta ve alt düzey yöneticiler, çalışanlar, müşteriler, kreditörler, tedarikçiler, piyasa aracıları, denetçiler, düzenleyiciler ve devlet gibi taraflardan oluşmaktadır. Bunlardan hisse sahipleri ve yöneticiler birincil kurumsal paydaş ya da katılımcı olarak nitelendirilmektedir. Kurumsal yönetim uygulamaları öncelikle birincil taraflar olmak üzere, şirket veya girişimin ilgili taraflarla olan ilişkilerinin yönetimini ifade etmektedir.

Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) kurumsal yönetimi, geniş anlamda, şirketlerin yönetildiği ve kontrol edildiği sistem olarak tanımlamaktadır (OECD, 1999). Kurumsal yönetim, dar anlamda ise şirketin yöneliminin ve performansının belirlenmesinde birincil taraflar arasındaki ilişkileri ifade etmektedir. Kurumsal yönetim geniş anlamda ele

alındığında şirketin yönetimi, yönetim kurulu, hissedarları ve diğer çıkar grupları arasındaki ilişkiler bütününü içermektedir.

OECD'ye göre kurumsal yönetimin amacı, ilgili tarafların karşılıklı hak ve yükümlülüklerinin belirlenmesi ve yatırımcı güveninin sağlanmasıdır. Kurumsal yönetim, ortaklık hedefleri ile bunların elde edilmesini sağlayan araçların belirlenmesini ve zaman içerisinde yönetimin bu hedefler doğrultusunda karar verip vermediğinin gözlemlenmesini sağlar. Ortaklık performansının kontrolü, yöneticilerin hesap verme yükümlülükleri açısından önemlidir (OECD, 2001).

Gill (2002)'ye göre kurumsal yönetimin özünü, disiplin, bağımsızlık, doğruluk ve dürüstlük, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sosyal bilinç oluşturmaktadır.

Kurumsal yönetim olgusu bir şirketin yöneticileri, pay sahipleri ve ilgili diğer kesimlerle ilişkilere ilişkin "temsil teorisine" (agency theory) dayanmaktadır. Kurumsal yönetim sorunları genellikle bir şirkette kontrol ve sahipliğin ayrıştırılması sorunundan kaynaklanmakta ve asimetrik bilgiye ve temsil maliyetlerinin artmasına neden olmaktadır². Dolayısıyla, yöneticilerin faaliyetleri gereğince takip edilmesi, yönetim ve hissedar çıkarlarının birbirine yakınlaştırılması için de teşvik tedbirlerinden yararlanılması gereği ortaya çıkmaktadır. ABD'de çıkar çatışması genellikle yönetim kurulu, üst yönetim ve hissedarlar (kurumsal ve bireysel hissedar) arasında yaşanırken, ailelerin önemli ağırlığa sahip olduğu Türkiye'de çatışma kontrole sahip hisse sahiplerinin ağırlıklı olduğu yönetim kuruluüst yönetim ile küçük hisse sahipleri arasında yaşanmaktadır.

Bankacılık sisteminin bakış açısından kurumsal yönetim, bankaların iş ve faaliyetlerinin yönetim kurulu ve üst düzey yönetimlerince idare edildiği bir yapıyı ifade etmektedir. Kurumsal yönetim yapısı bankaların,

- Kurumsal hedeflerinin oluşturulması,
- Günlük operasyonel faaliyetlerinin sürdürülmesi,
- Kurumsal paydaşların³ menfaatlerinin gözetilmesi,
- Bankacılık sisteminin mevcut yasalara ve düzenlemelere uyumlu olarak daha güvenilir ve etkin bir şekilde faaliyet gösterebilmeleri beklentisi ile kurumsal faaliyet ve davranışlarının düzenlenmesi,
- Mevduat sahiplerinin hak ve menfaatlerinin korunması

konusundaki yaklaşımlarını etkilemektedir (BCBS, 1999).

Kurumsal yönetim, ilk olarak ABD'de gündeme gelmiş, ABD'yi İngiltere, Kıta Avrupa'sı ve Asya ülkeleri takip etmiştir. Son yıllarda ABD'de Enron, WorldCom, Xerox, Tyco, Sunbeam ve HealthSouth gibi; Avrupa'da Shell, Parmalat, Morgan Grenfell, Cable & Wireless, Guardian IT, Elan Corp gibi; Asya ülkelerinde Barings, Asia Pulp & Paper, Daiwa Bank ve Sumitomo Corp. gibi, ülkemizde de İmar Bankası gibi olaylar etkin kurumsal yönetim ve risk yönetimine olan ilgiyi ve ihtiyacı artırmıştır.

Kurumsal yönetim konusundaki standartlar şirketler düzeyinde belirlenebileceği gibi ülke düzeyinde de belirlenebilmektedir. Bir ülkenin kurumsal yönetim sistemi ve standartları birbiriyle bağlantılı birçok etken tarafından belirlenmektedir. Bunların başında siyasi inançlar,

² Bu konuda daha fazla bilgi için bakınız Fama-Jensen (1983a) ve (1983b).

³ Kurumsal paydaşlar (stakeholders), çalışanlar, müşteriler ve hizmet sunan kuruluşu kapsamaktadır. Ayrıca, bankacılık düzenleme ve denetim otoriteleri de bu kapsama dahil edilmektedir.

kültür, hukuki sistem, muhasebe sistemi, şeffaflık, sahiplik yapıları, piyasa koşulları, ekonomik kalkınmışlık düzeyi ve etik standartlar gelmektedir. Buradan hareketle, tüm ülkeler için aynı anda geçerli detaylı kurumsal yönetim standartlarının belirlenmesinin uygulanabilir olmadığından, ancak ana hatlarıyla uluslar arası düzeyde "örnek" uygulamalardan söz edilebilir.

Uluslar arası düzeyde bu amaçlar çerçevesinde standart ve yol gösterici ilke geliştirme çabası sonucunda hazırlanan ilk standartlar OECD tarafından 1998'de yayımlanan "Kurumsal Yönetim İlkeleri"dir. OECD ilkeleri, hissedar hakları, hissedarların adil muamele görmesi, kurumsal yönetimde doğrudan çıkar sahiplerinin rolü, kamuoyuna açıklama yapma ve şeffaflık ile yönetim kurulunun sorumluluklarından oluşan beş ana bölümde ele alınmaktadır.

OECD (1998)'de, iyi kurumsal yönetimde tek bir model olmadığı; farklı yasal sistemlerin, kurumsal çerçevelerin ve geleneklerin dünya çapında bir dizi değişik yaklaşımın geliştirildiği anlamına geldiği; ancak, bütün iyi kurumsal yönetim rejimlerinde ortak öğenin, yatırım fonlarının akıllıca ve verimli bir biçimde kullanması için şirketlere güvenen hissedarların çıkarlarına üst düzeyde öncelik verilmesi olduğu ifade edilmektedir.

İngiltere'de kurumsal yönetime ilişkin standart geliştirme çabaları Sir Adrian Cadbury tarafından hazırlanan ve 1992'de yayımlanan "Kurumsal Yönetimin Finansal Boyutu⁴" başlıklı "Cadbury Raporu" ile başlamaktadır. Bu raporun ardından, Cadbury raporunun kapsamını daha da genişleterek 'iç kontrol'ü kapsama dahil eden "Hampel Komitesinin Raporu" 1998'de yayımlanmıştır. En son Nigel Turnbull'un başkanlığını yaptığı komite tarafından hazırlanan "İç Kontrol: Yöneticiler için Birleşik Yasaya İlişkin Rehber⁵" başlıklı "Turnbull Raporu" ile halen İngiltere'de uygulanan kurumsal yönetime ilişkin esaslar belirlenmiştir.

ABD'de kurumsal yönetime ilişkin esaslar daha çok piyasaların işleyiş dinamiği tarafından belirlenmektedir. Ancak, 2001 ve 2002 yıllarında Enron, WorldCom ve Global Crossing gibi ülkenin en büyük kuruluşları arasında yer alan şirketlerde yaşanan muhasebe ve kurumsal yönetim skandallarının ardından Temmuz 2002'de Sarbanes-Oxley Yasası çıkarılmıştır.

AB'de ise, ABD'deki Sarbanes & Oxley yasasına paralel olarak çalışmalar yapılmakta ve "Avrupa'da Şirket Kanunu için Modern Düzenleyici Çerçeve⁶" başlıklı rapor hazırlanarak Kasım 2002'de Avrupa Komisyonuna sunulmuştur.

Basel Bankacılık Denetim Komitesi, OECD prensiplerinin bankalar için taşıdığı önemi vurgulamak, daha önce yayımlamış olduğu dokümanlarda bahsi geçen kurumsal yönetim konusuna dikkat çekebilmek ve bankalar ile denetim otoritelerine kurumsal yönetim konusundaki bazı yeni gelişmeleri aktarabilmek amacıyla Eylül 1999'da "Bankalarda Kurumsal Yönetimin Güçlendirilmesi" başlıklı dokümanı (BCBS, 1999) yayımlamıştır.

Kurumsal yönetime ilişkin olarak Türkiye'de de Sermaye Piyasası Kurulu tarafından dünya uygulamalarına paralel olarak hazırlanan "*Kurumsal Yönetim İlkeleri*" Temmuz 2003'de yayımlanmıştır (SPK, 2003). Bunun yanında Türkiye Bankalar Birliği tarafından doğrudan doğruya kurumsal yönetim konusunda olmasa da Birlik üyesi bankaların uyacağı "*Bankacılıkta Etik Prensipler*" oluşturulmuştur.

Dokümanın orijinal başlığı "Enhancing Corporate Governance for Banking Organisations".

⁴ Raporun orijinal başlığı "Financial Aspects of Corporate Governance".

⁵ Raporun orijinal başlığı "Internal Control: Guidance for Directors on the Combined Code". Başlıkta yer alan 'Combined Code', Cadbury ve Hampel raporlarında yer alan hususlar esas alınarak çıkarılan yasayı ifade etmektedir.

⁶ Raporun orijinal başlığı "A Modern Regulatory Framework for Corporate Law in Europe".

4. Risk Yönetimi ve Kurumsal Yönetim: Gelişmekte Olan Uygulamalar

Son yıllarda risk yönetimi ile kurumsal yönetim birbiri ile daha çok ilişkilendirilmeye başlanmıştır. Söz konusu ilişki, sağlam ve güvenilir risk yönetiminin iyi bir kurumsal yönetim sisteminin temel unsurlarından birisi olması nedeniyle tesadüfü bir ilişkilendirmeden çok daha öte anlamlar taşımaktadır.

Risk yönetimi, bir kuruluşun herhangi bir faaliyetten, fonksiyondan ya da süreçten kaynaklanan kayıplarını minimize ve fırsatlarını maksimize edebilmesini sağlamaya yönelik olarak, belirli bir sistematik ve mantık kurgusuna dayalı olarak gerçekleştirdiği risklerin belirlenmesi, tanımlanması, analiz edilmesi, değerlendirilmesi, izlenmesi, kontrol edilmesi ve bunlarla ilgili bilgilerin paylaşılması faaliyetlerinden meydana gelmektedir.

Risk yönetiminin kapsamı kuruluşların tüm faaliyetlerini içine alabilecek kadar geniştir. Geniş bir alanda icra edilen risk yönetim faaliyetlerinin planlanması, yürütülmesi, kontrol edilmesi ve değerlendirilmesi işlemi de kuruluşun kurumsal yönetim yapısı çerçevesinde belirlenmektedir. Kuruluşun tüm faaliyetlerinde yürütülen risk yönetimi faaliyetleri esnasında göz önünde bulundurulacak risk-getiri dengesi, kuruluşun yönetim kademelerince belirlenmektedir. Bu amaçla, faaliyetler esnasında alınabilecek risklerin düzeyi (risk alma isteği) ve alınabilecek maksimum risk düzeyi (risk taşıma kapasitesi) yönetimin değişik kademelerince belirlenmektedir. Belirlenen çerçeve içerisinde risk yönetim faaliyetleri gerçekleştirilmektedir.

Bu haliyle, bir bankanın kurumsal yönetiminin en önemli unsurlarından olan yönetim kurulu ve üst düzey yönetimi; banka hisse sahiplerinin yanında denetim otoritesi, müşteriler, mevduat sahipleri, kreditörler, diğer bankalar, finansal piyasa oyuncuları gibi banka ile ilgili tarafların da çıkarlarını göz önünde bulundurarak faaliyet hedeflerini, bu faaliyetlerle ilgili risk-getiri politikasını belirlemektedir. Bu yönetim organları, bankanın belirlenen hedef ve politikalara uyum düzeyi ve ilgili kesimlerin bankadan çıkarlarını optimum dengede tutabilmek için gerekli kontrol, izleme, denetleme ve değerlendirme fonksiyonlarını da kurarak etkin bir şekilde işlemesini sağlamaktadırlar.

Kurumsal yönetimden bahsedildiğinde genellikle yönetim hiyerarşisinin en tepesinde yer alan yönetim kurulu ve üst düzey yönetimden (genel müdür ve yardımcıları) başlanmakta ve diğer yönetim kademelerine doğru inilmektedir. Bunun temel sebebi organizasyon içerisindeki yönetim biçimini bu kademelerin belirlemesi ve uygulamaya liderlik etmesidir.

Yönetim kurulu ve üst düzey yönetim, kuruluşlarındaki kurumsal yönetim uygulamalarının kalitesini değerlendirmek ve kuruluşun etkin iç denetim ve risk yönetim sistemleri ile muhasebe uygulamalarına sahip olmasını sağlamak zorundadır. Bu zorunluluk, kurumsal yönetimin temellerinin sağlam olmaması ve bu yapının iç denetim ve risk yönetimi uygulamaları ve sistemleri ile birlikte sağlam etik değerlerle desteklenmemesi nedeniyle ortaya çıkan yüksek maliyetli kayıp olaylarının benzerini kendi kuruluşlarında gerçekleşmesini engelleme isteğinden kaynaklanmaktadır.

Günümüzde, finansal kuruluşların sağlıklı bir şekilde faaliyet göstermeleri risk yönetimi sistem ve süreçlerinde son yıllarda sağlanan ilerleme ve gelişmelerin bir sonucudur. Dünyada finansal kuruluşlar, risk yönetiminin yalnızca kayıp boyutuna değil aynı zamanda fırsat ve getiri boyutuna da odaklanmak suretiyle, risklerin iyi yönetilmesiyle daha az kayıpla karşılaşmalarının yanında ilave getiriler de elde etmektedir.

Kuruluşların büyümesi ve faaliyet alanlarının genişlemesi, üst düzey yönetim ve yönetim kurulu tarafından tüm faaliyetlerin izlenmesini çok daha zor hale getirmektedir. Özellikle yönetim kurulu üyelerinin, gerçekleştirilen tüm işlemleri anlamak, izlemek ve bunlar

hakkında detaylı bilgi sahibi olmak için yeterli zamanları bulunmamaktadır. Dolayısıyla, yönetim kurulu ve üst düzey yönetim için dikkatlerini uygun alanlara yönlendirmeleri önemli hale gelmiştir. Bu aşamada, yönetim kurulu ve üst düzey yönetimin sorumluluklarını yerine getirirken kuruluş içerisinde kendilerine yardımcı olacak kişi ve yapılara ihtiyaçları ortaya çıkmıştır. İşte sağlam iç denetim ve risk yönetim sistemleri bu aşamada yönetim için hayati önem arz eder hale gelmiştir.

Finansal kuruluşlarda iç kontrol yapılarının oluşturulması, ABD'de 1980'li yıllarda yaşanan hile ve dolandırıcılık olaylarının ardından gündeme gelmiştir. Hile ve dolandırıcılık olaylarının azaltılmasına dönük çalışmalar yapması için 1985 yılında "Treadway Komisyonu" olarak da bilinen "National Commission on Fraudulent Financial Reporting" kurulmuştur. Treadway Komisyonunun bir komitesi olan 'The Committee of Sponsoring Organisations (COSO)', "İç Kontrol: Bütünleşik Çerçeve⁸" başlıklı raporu yayınlamıştır. Bu raporda yer verilen hususlar, düzenlemelerde esas alınmış ve iç kontrol konusunda en çok referans gösterilen standartlar haline gelmiştir. Daha sonraki dönemlerde, belirlenen çerçeve iç kontrol modeli olarak tüm dünyadaki uygulamalarda da örnek alınmıştır.

COSO standartlarında, yöneticilere yılda en az bir defa diğer görevlerinin yanında risklerin ve iç kontrollerin değerlendirilmesi görevi verilmiştir. Her bir yönetici, mevcut ve planlanan değişiklikleri de dikkate alarak sorumluluk alanındaki riskleri belirleyerek tanımlamakta, uygun risk azaltıcı kontrollerle bu kontrollerin etkililiğini değerlendirmektedir. Yapılan bu değerlendirmeler, kuruluşun en üst düzeyine kadar hiyerarşi içerisinde iletilmektedir. Bu şekilde, her kademedeki yöneticinin kendi aralarında ve yönetim kurulu ile kuruluşun taşıdığı riskler, risk alma isteği (risk iştahı) ve risk kontrollerine ilişkin konuları ele alması sağlanmaktadır. Bu sayede, yönetim kurulunun risk yönetimine odaklanması ve kararlarında risk değerlendirmelerini esas almaları sağlanmaya çalışılmaktadır.

İç kontrol ve risk yönetimine ilişkin olarak dünyada gelişen güvenilir uygulamalarda, bu sistem ve süreçler konusunda yönetim kuruluna önemli sorumluluklar yüklenmektedir. Yönetim kurulları, kuruluşların faaliyetlerin niteliği, koşulları ve kapsamı ile uyumlu etkin iç denetim (iç kontrol ve teftiş) ve risk yönetim sistemlerini kurmak ve bunların etkin bir şekilde çalışmalarını sağlamakla görevlendirilmiştir. Bu sistemlerin kuruluşların esas faaliyetlerinden bağımsız bir şekilde yapılandırılması ve çalışmalarının sağlanması istenmektedir. Ayrıca, destek fonksiyonları olan iç kontrol, teftiş, risk yönetimi, muhasebe kontrol, kredi izleme, mevzuata uyumun takibi ve hukuk fonksiyonlarının riskler ve kontroller konusundaki bağımsız değerlendirmelerinin düzenli olarak üst yönetime ve yönetim kuruluna raporlanması istenmektedir.

Üst düzey yönetimin ve yönetim kurulunun da bu değerlendirmelerin operasyonel birimlerden bağımsız olarak yapılıp yapılmadığının ve değerlendirmeyi yapan kişilerin serbest bir şekilde değerlendirme yapıp yapmadıklarının belirlenmesi gereklidir.

5. Operasyonel Risk Yönetimi ve Kurumsal Yönetim İlişkisi

Kurumsal yönetim konusunda son yıllarda yaşanan ve örneklerine yukarıda yer verilen kayıp olaylarının her biri detaylı bir şekilde incelendiğinde, iç denetim sistem ve süreçlerinin operasyonel riskin ortaya çıkmasına neden olan temel unsurlarının mevcut olmaması ya da bunlardaki yetersizliklerden kaynaklandığı görülmektedir.

-

⁸ Raporun orijinal başlığı "Internal Control: Integrated Framework".

Operasyonel risk, Basel Komitesinin de benimsediği şekliyle "yetersiz veya başarısız dahili süreçler, insanlar ve sistemler ya da harici olaylar sonucu ortaya çıkan kayıp riski" olarak tanımlanmaktadır. Operasyonel riskin nedenlerine odaklı tanımda, operasyonel riskin süreçlerden, sistemlerden, insanlardan ve harici etkenlerden kaynaklandığı kabul edilmektedir.

Kurumsal yönetim ile operasyonel risk ilişkisi ele alındığında ise temel olarak operasyonel risklerin kurumsal yönetim yapısının tasarımından, yapının işlemesinden, yapıda görev alan kişilerden ve bu kişilerin faaliyetlerinden kaynaklandığı ve bu yapı ve faaliyetlerdeki noksanlık, yetersizlik ve başarısızlıklar nedeniyle arttığı görülmektedir.

Bu bölümde, operasyonel risk-kurumsal yönetim ilişkisini ele alabilmek amacıyla öncelikle operasyonel risk ile kurumsal yönetimin kesişiminde yer alan konular ele alınmakta, bunun ardından operasyonel risk yönetiminde benimsenen kurumsal yönetim uygulamalarına yer verilmektedir.

Operasyonel Risk ile Kurumsal Yönetimin Kesişim Alanı

Operasyonel risk ile kurumsal yönetimin kesişim alanında, kurumsal yönetim yapısı ve yönetim uygulamaları nedeniyle riskin ortaya çıkmasına veya mevcut riskin artmasına neden olan konular yer almaktadır. Bu konular başlıklar itibariyle şunlardan oluşmaktadır:

- Kurumsal yönetim yapısının tasarımı,
- Kurumsal yönetim yapısının işleyişi,
- Kurumsal yönetim yapısında görev alan kişiler ve faaliyetleri.

Kurumsal Yönetim Yapısının Tasarımı

Kurumsal yönetim yapısının tasarımı başlı başına önemli bir operasyonel risk olarak karşımıza çıkmaktadır. Kurumsal yönetim yapısının yönetim kurulu, genel müdür ve yardımcılarından oluşan üst düzey yönetim ile bunun altında yer alan fonksiyonel birimlerden oluştuğu genel varsayımından hareket edildiğinde, yapının her bir unsurunun kendi içerisindeki işleyişinin ve yapının diğer unsurlarıyla ilişkilerinin tasarımı, risk yönetimi bakış açısından önem kazanmaktadır.

Bir kuruluşun faaliyet amaçları, hedefleri, programları, risk alma eğilimi, risk alma kapasitesi gibi konularda yönetim kurulundan başlayarak, kurumsal yapının tüm unsurlarının değişen kapsam ve içerikte birtakım görev ve sorumlulukları bulunmaktadır. Görev ve sorumlulukların gereği gibi yerine getirilmesini engelleyebilecek bir organizasyon yapısı, iş süreçleri ve insan kaynağı, sistem ve süreçlerle birlikte insanlardan kaynaklanan risklerin de artmasını beraberinde getirmektedir.

Kurumsal yönetim yapısının tasarımındaki yetersizlikler, hatalar ve başarısızlıklar nedeniyle ortaya çıkabilecek operasyonel risk kayıp olaylarının nedenlerinden bazıları şunlardan oluşmaktadır:

- Görev ve sorumluluk dağılımının belirlenmesindeki yetersizlik veya hatalar,
- Görevleri yerine getirebilmek için gerekli yetkilendirmenin yapılması esnasında yapılacak çeşitli hatalar ile yetersiz bilgiye dayalı değerlendirmeler,

- Organizasyonel işleyişe ilişkin iç düzenlemelerin yetersiz veya hatalı olması, amaca uygun olmaması,
- Birimlerin ve kişilerin görev tanımlarının yetersiz veya hatalı olması,
- Yönetim kurulunun sembolik olması, tüm idari gücün genel müdürde toplanması,
- Birbiri ile çelişen, çakışan veya uyumsuz birimlerden oluşan işleyiş yapısı ve süreçleri,
- Belirlenen görevleri yerine getirecek kişilerin seçimine yönelik olarak belirlenen hatalı veya yetersiz ölçütler,
- Yönetici ve çalışanların seçiminde yapılan hatalar, liyakate önem verilmemesi,
- İnsan kaynağı kapasitesinin etkin kullanımını engelleyen görevlendirme ve yapılanmalar,
- Organizasyon yapısının icra ve denetim fonksiyonları arasındaki bağımsızlığın göz ardı edilerek oluşturulması,
- Kurumsal yapının faaliyet ortamındaki değişimlere uyum sağlayabilecek esneklikte oluşturulmaması; değişim yönetiminin bulunmaması, yetersizliği ya da başarısızlığı,
- Yapının çalışanların ve yöneticilerin etik ilkeler dahilinde hareket etmesini sağlama ve bunun takibini yapabilme yeteneğinden yoksun olması,
- Birleşme veya devralma nedeniyle kurumsal yönetim yapısında meydana gelen değişmeler, çalışanların ve yöneticilerin yeni yapıya uyum sağlamalarında sorunların yaşanması,
- Faaliyetler ve yönetim kararları konusunda şeffaflığın bulunmaması,
- Yönetimin hesap verebilirlik mekanizmalarının mevcut olmaması veya yetersizliği.

Kurumsal Yönetim Yapısının İşleyişi

Kurumsal yönetim yapısının işleyişinde; bir bankanın hisse sahipleri, yöneticileri, kreditörleri, müşterileri, piyasa oyuncuları, potansiyel yatırımcılar, düzenleme ve denetleme otoriteleri gibi banka ile ilgili tarafların bankadan olan beklentileri göz önünde bulundurularak faaliyet hedeflerinin, bu faaliyetlerle ilgili risk-getiri politikasının belirlenmesinden faaliyetlerin yürütülmesine ve faaliyet sonuçlarının değerlendirilmesine kadar birçok işlev yerine getirilmektedir.

Yönetim yapısının işleyebilmesi için yönetim organlarının, bankanın belirlenen hedef ve politikalara uyum düzeyi ve ilgili kesimlerin bankadan beklentilerini optimum dengede tutabilmek için gerekli icra fonksiyonlarının yanında iç kontrol, izleme, denetleme ve değerlendirme fonksiyonlarını da kurarak etkin bir şekilde işlemesini sağlamaları gerekmektedir.

Oluşturulan kurumsal yönetim yapısının ve süreçlerinin işleyişindeki yetersizlikler, hatalar ve başarısızlıklar yeni risklerin ortaya çıkmasına veya mevcut risklerin kayba neden olma olasılığının yükselmesine neden olmaktadır. Yapının işleyişi nedeniyle ortaya çıkabilecek operasyonel risk kayıp olaylarının nedenlerinden bazıları şunlardan oluşmaktadır:

- Yönetim yapısının amaçlanan yapıdan farklı bir şekilde işlemesi,
- Yönetim süreçlerinin etkinlikten uzak bir şekilde yürütülmesi,
- Yönetim fonksiyonları, birimleri ve kademeleri arasında yeterli iletişim ve koordinasyonun bulunmaması,
- Yönetim bilgi sisteminin ve raporlama hatlarının çalışmaması veya yetersizliği,
- Görev ve yetki konusundaki karmaşalar, istisnai görevlendirmelerin olağan hale gelmesi,
- İcra fonksiyonu ile risk yönetimi ve iç denetim fonksiyonlarının birbirinden bağımsız çalışmaması,
- İcra fonksiyonu ile risk yönetimi ve iç denetim fonksiyonlarının birbirini desteklememesi, birbirinden kopuk hareket etmesi, fonksiyonlar arasında koordinasyon, iletişim ve işbirliğinin sağlanamaması,
- Yapının işleyişinde ve değerlendirilmesinde risk-fırsat dengesi yerine tek yönlü olarak yalnızca elde edilen getiriye odaklanılması, performans ölçütlerinin yönetilebilecek seviyenin üzerinde risk alınmasını özendirmesi.

Kurumsal Yönetim Yapısında Görev Alan Kişiler ve Faaliyetleri

Kurumsal yönetim yapısında görev alan kişiler genellikle yönetim kurulundan yönetim hiyerarşisinin en altındaki yöneticilere kadar her düzeydeki yöneticiyi kapsamaktadır. Bununla birlikte, kurumsal yönetim uygulamalarını şekillendiren, hiyerarşinin tepesindeki yöneticiler olduğundan, bu kişilerin nitelikleri ve faaliyetleri operasyonel risklerin düzeyini, gerçekleşme olasılığını ve potansiyel kaybın boyutunu belirleyen en önemli unsurların başında gelmektedir.

Kurumsal yönetim yapısında görev alan kişilerin nitelikleri ve faaliyetleri, bir bankanın "insan" unsurundan kaynaklanan operasyonel riskinin düzeyi üzerinde doğrudan etkide bulunabilmektedir. Bu kişiler nedeniyle ortaya çıkabilecek operasyonel risk kayıp olaylarının nedenlerinden bazıları şunlardan oluşmaktadır:

- Yöneticilerin görevlerini yerine getirebilmek için gerekli yönetim becerilerine ve bilgi birikimine sahip olmaması,
- Yöneticilerin seçiminde liyakate önem verilmemesi,
- Yöneticilerin seçim ölçütlerinin yetersiz, hatalı veya keyfi olması,
- Yöneticilerin değişen çalışma koşullarının gerektirdiği değişimi ve gelişimi sağlayamaması, yeni ortama uyum sağlamakta sorunlarla karşılaşmaları,
- Yöneticilerin yönetim kararlarının isabetlilik düzeyinin düşük olması,
- Bizzat yöneticilerin değişim yönetiminin uygulanmasının önünde bir engel teşkil etmeleri,
- Yeni faaliyet alanlarına girişte gerekli planlama, ön hazırlık, risk analizi ve değerlendirmelerinin yapılmaması,

- İcrai fonksiyonlarda görevli yöneticilerle risk yönetimi ve iç denetim fonksiyonlarında görevli kişiler arasındaki çeşitli ilişkilerin iç kontrol fonksiyonunun gereklerinin yerine getirilmesini engellemesi,
- İcrai fonksiyonlarda görevli yöneticilerin iç kontrol fonksiyonunun görevini yerine getirmesini engellemesi,
- Kurumsal kültürün icrai fonksiyonlarda görevli yöneticileri ön plana çıkarması ve kontrol fonksiyonunun etkinliğini zayıflatması nedeniyle bu yöneticilerin faaliyetlerinin performans kaygısıyla yeterince kontrol edilmemesi,
- İcrai fonksiyonlarda görevli yöneticilerin iç kontrol fonksiyonu ile işbirliği ve koordinasyon içerisinde çalışmamaları,
- Yöneticilerin faaliyetleri esnasında göz önünde bulundurmaları gereken etik ilkelerin belirlenmemiş olması, belirlenmiş olması halinde bu ilkelere uyumun takibinin yeterli düzeyde yapılmıyor olması,
- Yöneticilerin işe alma ve iş görme sırasında etik kurallara uygun davranıp davranmadıklarının önemli bir seçim ölçütü olarak görülmemesi,
- Yöneticilere yapılan ödemelerle diğer mali haklarının beklentileri karşılamaması ve hoşnutsuzluğa neden olması,
- Hataları gizlemeyi teşvik eden kurum kültürünün çalışanların sahtekârlık, hile ve dolandırıcılık yapmalarını dolaylı olarak teşvik etmesi,
- Kritik önemdeki personele ve yöneticilere olan aşırı bağımlılık, kritik önemdeki kişinin kaybı halinde yerinin doldurulamaması,
- Yöneticilerin kendi yönetimleri altındakiler arasında ayrımcılık yapması.

Operasyonel Risk Yönetiminde Kurumsal Yönetim Uygulamaları

Operasyonel risk yönetimi, bankanın tüm iş kolu ve faaliyet alanlarında sistem, süreç, insan ve harici etkenlerden kaynaklanan operasyonel risklerinin tanımlanması, ölçülmesi, izlenmesi ve kontrol edilmesi/azaltılması amaçlarına yönelik olarak gerçekleştirilir. Yukarıda, operasyonel risk ile kurumsal yönetimin kesişim alanında yer alan ve mevcut olması halinde operasyonel riskin ortaya çıkmasına, potansiyel etki boyutunun yükselmesine ya da kayba dönüşme olasılığının artmasına neden olabilecek kurumsal yönetim konuları ele alınmaktadır.

Basel Komitesi tarafından bankacılık kuruluşlarının kurumsal yönetim ilkeleri belirlenerek 1999 yılında yayımlanmıştır (BCBS, 1999). Komitenin belirlediği kurumsal yönetim ilkeleri şunlardan oluşmaktadır:

- Bankanın örgüt yapısı içerisinde aktarılan stratejik amaçların ve kurumsal değerlerin tesis edilmesi,
- Banka içerisinde yetki ve sorumluluk yapısının belirlenmesi ve uygulanması,
- Yönetim kurulu üyelerinin görevlerinin gerektirdiği nitelikleri taşımasının, kurumsal yönetim yapısı içerisinde üstlenmiş oldukları rolün bilincinde olmalarının ve gerek banka yönetiminden gerekse de banka dışından yasal olmayan ve uygunsuz etkiye maruz kalmamasının sağlanması,

- Üst düzey yönetim tarafından uygun gözetimin yapılması (oversight),
- Banka iç denetçilerinin ve bağımsız denetçilerin yerine getirdiği kontrol fonksiyonunun öneminin bilinci içerisinde, bunların çalışmalarından yararlanılması,
- Ücret politikalarının bankanın etik değerleri, amaçları, stratejisi ve kontrol ortamı ile tutarlı olmasının sağlanması,
- Kurumsal yönetimin şeffaf olarak yürütülmesi.

Yukarıda yer alan kurumsal yönetim ilkelerinin basiretli bir şekilde uygulanması ile ilk bölümde yer verilen operasyonel risk kayıp olaylarından bazılarının gerçekleşmesi engellenebilecektir. Sağlam kurumsal yönetim uygulamaları bankaları karşı karşıya bulundukları operasyonel risklerden bazılarına karşı koruyabilmektedir.

Bankanın güçlü ve etkin bir operasyonel risk yönetim sistemine sahip olması, bankanın operasyonel risk kayıp olayları nedeniyle karşı karşıya bulunduğu finansal ve finansal olmayan kayıpların da azalmasına katkıda bulunulabilecektir. Ayrıca, operasyonel riskin diğer risklerle olan yakın ilişkisi nedeniyle diğer risklerin de olumsuz etkilerinin azaltılması suretiyle, banka düzeyinde risk olayları nedeniyle katlanılan kayıpların azalması sağlanabilecektir. Bunların yanında, faaliyet etkinliği ve verimliliğin artmasıyla risk yönetiminin getiri tarafından da yararlanılması sağlanabilecektir. Bu şekilde, firma düzeyindeki bütünleşik risk yönetiminden beklenen faydaların elde edilmesine önemli katkılarda bulunulabilecektir.

Güçlü, sağlam ve etkin bir operasyonel risk yönetim sistemine sahip olabilmek amacıyla yapılması gerekenler, Basel Komitesi tarafından bankacılık sistemindeki gelişmekte olan sağlam uygulamalar dikkate alınarak belirlenmiştir. Komite tarafından belirlenen standart niteliğindeki operasyonel risk yönetimine ve denetimine ilişkin sağlam uygulamalar, bankalar ve denetim otoriteleri tarafından operasyonel risk politika ve uygulamalarının değerlendirilmesi esnasında riskin yönetiminin ve denetiminin etkili bir şekilde yapılabilmesi için gerekli çerçeveyi oluşturan prensipleri ifade etmektedir (BCBS, 2003).

Komite tarafından belirlenen prensipler dört bölümde ele alınmaktadır (BCBS, 2003):

- Uygun operasyonel risk yönetimi ortamının oluşturulması,
- Operasyonel risk yönetimi: riskin tanımlanması, değerlendirilmesi, izlenmesi ve azaltılması/kontrolü,
- Denetim otoritelerinin rolü,
- Kamuya açıklamanın rolü.

Prensiplerin "uygun operasyonel risk yönetimi ortamının oluşturulması" bölümü operasyonel risk yönetiminde kurumsal yönetim uygulamalarına ilişkin prensiplerden meydana gelmektedir. Bu bölümde operasyonel risk yönetim sisteminin oluşturulmasında yönetim kurulunun, üst düzey yönetimin ve iç denetim fonksiyonunun üstlendikleri rollere ve görevlere yer verilmektedir. Operasyonel risk yönetiminde kurumsal yönetim boyutu şu unsurlardan meydana gelmektedir:

- Yönetim kurulunun ve üst düzey yönetimin açık görev ve sorumlulukları ile gözetim fonksiyonları,
- Bankanın tamamında bağımsız bir operasyonel risk yönetim sistemi ve fonksiyonunun oluşturulması,
- Operasyonel risk yönetim sistemi ve fonksiyonuna ilişkin politika ve prosedürlerin yönetim kurulu ve üst düzey yönetim tarafından belirlenmesi, uygulanması ve uygulamanın izlenmesi,
- Sağlam bir iç kontrol ortamının oluşturulması,
- Operasyonel risk yönetim sistemi ve fonksiyonunun kendisinden tamamen bağımsız iç denetim fonksiyonunca denetlenmesi ve geçerliliğinin belirlenmesi,
- Günlük operasyonel risk yönetiminden iş hatlarının yöneticilerinin sorumlu olması,
- Operasyonel risk düzeyinin, kayıp olaylarının, risk göstergelerinin, risk değerlendirmelerinin vb. diğer bilgilerin yönetim kuruluna ve üst düzey yönetime raporlanması.

6. Değerlendirme ve Sonuç

Operasyonel risk niteliği gereği bankanın tamamında yürütülecek faaliyetlerle ölçümü ve yönetimi gereken temel bir risktir. Operasyonel riskin kapsamının geniş olması operasyonel risk yönetim sisteminin bankanın tamamına yönelik olarak oluşturulmasını ve idare edilmesini gerektirmektedir. Bunun için de, operasyonel risk yönetiminin bankanın en üst düzey idari organlarınca sahiplenilmesi ve gerekli yapının işler hale getirilmesi gerekmektedir. Bu aşamada, kurumsal yönetimin işleyiş yapısı önem kazanmaktadır.

Operasyonel risk yönetiminde kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanması ile elde edilebilecek öncelikli fayda, bankanın güçlü, sağlam ve etkili bir operasyonel risk yönetim sistemine ve fonksiyonuna sahip olmasının sağlanmasıdır. Operasyonel risk yönetiminin bankanın tamamında yürütülen bir fonksiyon olması, gerek bütünleşik risk yönetiminin yapılabilmesine gerekse de kurumsal yönetim ilkelerinin banka içerisinde yerleşmesine de önemli katkılarda bulunabilecektir.

7. Kaynakça

- [1] Basel Committee on Banking Supervision (1999): "Enhancing Corporate Governance for Banking Organisation", BIS, Basel, September.
- [2] Basel Committee on Banking Supervision (2003): "Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk", BIS, Basel, February.
- [3] Basel Committee on Banking Supervision (2004): "International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards", BIS, Basel, June.
- [4] Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance (1992): "The Financial Aspects of Corporate Governance" (Cadbury Report), London.
- [5] Fama, E. F., M.C. Jensen (1983a): "Seperation of Ownership and Control", *Journal of Law and Economics*, 26, 301-326.
- [6] Fama, E. F., M.C. Jensen (1983b): "Agency Problems and Residual Claims", *Journal of Law and Economics*, 26, 327-349.
- [7] Gill, A. (2002): "Corporate Governance in Emerging Markets- Saints & Sinners: Who's Got Religion?", in 2002 Symposium on Corporate Governance and Disclosure: The Impact of Globalization, The School of Accountancy, The Chinese University of Hong Kong, February.
- [8] Institute of Chartered Accountants in England & Wales (1999): "Internal Control: Guidance for Directors on the Combined Code" (Turnbull Report), London.
- [9] Monks, R. A. G., N. Minow (2001): *Corporate Governance*, Blackwell Publishing, 2nd Edition, US.
- [10] Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), (1998):"OECD Principles of Corporate Governance", OECD, Paris, France.
- [11] Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), (2001): "Principles of Corporate Governance-Annotations", OECD, Paris, France.
- [12] Sermaye Piyasası Kurulu (2003): "Kurumsal Yönetim İlkeleri", SPK, Ankara.

AİLE ŞİRKETLERİ'NDE YENİDEN YAPILANMA EĞİLİMİ VE KURUMSALLAŞMA İHTİYACI

Doç.Dr. Sabahat BAYRAK KÖK*

"Aile, şirkete hizmet ettiği sürece her ikisinin de sağlıklı bir şekilde devamlılığı sağlanır. Fakat şirket aileye hizmet etmeye başlarsa, ikisinin de sonu iyi olmaz." Peter Drucker

ÖZET

Gelişmekte olan ülkelerin hemen tamamında olduğu gibi aile şirketleri Türkiye ekonomisinde de önemli bir yere sahiptir. Yaygınlığı ve yarattıkları katma değer bakımından çok büyük önem taşıyan aile şirketlerinin ömürleri ne yazık ki çok uzun değildir. Genel olarak değerlendirildiğinde aile şirketlerinin 1/3'ünden biraz fazlasının ikinci jenerasyona devredildiği, üçüncü jenerasyona bu oranın ancak yarısının devredilebildiği görülmektedir. Aile şirketlerinin büyük çoğunluğunda görülen başarısızlık ve kısa ömürlülüğün birçok sebebi olmakla birlikte, temel olarak "kurumsal bir yapı oluşturamamaları" ya da "kurumsallaşamamaları" dikkat çekmektedir. Bu çalışmada aile şirketlerinin temel özellikleri ve karşılaştıkları sorunlar hakkında bilgi verilecek ve bu sorunların çözümüne yönelik olarak "kurumsallaşma" kavramı üzerinde durulacaktır.

Anahtar Kelimeler: Aile Şirketleri, Kurumsallaşma

ABSTRACT

Family companies have great significance in the Turkish economy as it is the case nearly in all developing countries. Although family companies are very important in terms of the added value that they create their business lives are relatively short. In general, one third of family companies are transferred to the second generations and only half of this proportion is handed over the third generations. Among many reasons for the failure and the relatively short business life, the lack of institutionalization in these companies attracts attention as the basic cause. In this study, relevant information is given regarding the essential characteristics and problems of family companies, and the concept of institutionalization is assessed.

Key words: Family Companies, Institutionalization

^{*} Pamukkale Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü Öğretim Üyesi

GIRIS

Geleneksel anlamda yarattığı katma değer ve istihdam firsatlarıyla öne çıkan işletmelerin yapısı incelendiğinde, çoğunlukla aile şirketi ya da aile etkisinde firma olduğu gözlenmektedir. Dünyada ve Türkiye'de aile şirketleri özelliği taşıyan işletmelerin, özellikle KOBİ'lerin önemli bir kısmını oluşturduğu ve ABD ve Türkiye'de bu oranların %90'ların üzerinde gerçekleştiği belirtilmektedir (Aydemir, 1996:55).

Ancak bu sayısal üstünlüğe rağmen, aile şirketlerinin iş ve ailenin bütünleştiği bir işletme tipi olması yani "aile şirketi" olmasından kaynaklanan özellikleri nedeniyle çeşitli sorunları bünyesinde barındırdığı görülmektedir. Aile şirketlerinin ömrünün fazla olmadığı dikkate alındığında, devamlılığın bu şirketler açısından ne denli büyük değer taşıdığı görülecektir.

Özellikle 2000'li yılların rekabet anlayışı ve değişen koşullarının ortaya koyduğu yeni yönetim ihtiyaçları, aile şirketlerinin başarılı biçimde yönetimini giderek zorlaştırmaktadır. Yeni çağla birlikte yeni yönelimler gündeme gelmekte ve bu yönelimler geçmişte geçerli olan ve aile şirketlerinde temel uygulamalarını bulan patron ağırlıklı, kişisel cesaret ve karizmaya dayalı yönetim anlayışlarını yetersiz kılacak, bağımsız yönetim uygulamalarının zorunluluğuna dikkat çekmektedir. "Kurumsallaşma" olarak da ifade edilen bu eğilim, günümüzde kabul edildiği oranda aile şirketlerinin etkili yönetimine karşılık gelmekte ve bu organizasyonların sorunlarını çözmede iyi bir çözüm olma özelliği taşımaktadır.

Bu çalışmada amaç, iş hayatında ve ülke ekonomilerinde temel lokomotif görevi gören aile şirketlerinin özelliklerini, avantaj ve dezavantajlarını ortaya koyup sorunlarını tartışmak ve çözüm önerisinde bulunmaktır. Çözüm konusunda ise özellikle "kurumsallaşma" boyutlu bir çerçeve çizilerek, bu doğrultuda öneriler sunulacaktır.

1. AİLE ŞİRKETİ KAVRAMI

Aile şirketlerinin genel kabul görmüş, evrensel bir tanımı yapılmamıştır. Bu konuda çalışan araştırmacılar kendi tanımlarını yapmışlar ve tanımda bir birlik sağlanamamıştır. Aile şirketlerini tanımlamada servetin mülkiyetinin korunmasından, yönetimdeki hakimiyete ve kan bağına kadar çeşitli ölçütler kullanılmıştır. Ancak genel bir tanım vermek gerekirse, "aile şirketleri, sahipliği ve yönetimi bir kişi ya da aileye ait olan işletmeler" olarak tanımlanmaktadır. Başka bir deyişle "işletme ve ailenin ayrı olarak düşünülmediği, iş ve ailenin birleşmiş olduğu şirket" şeklinde tanımlanmaktadır (Longeneker ve Moore, 1991:117). Bu tanımlar çerçevesinde aynı aileden iki yeya daha fazla kişi aynı işletmede çalışıyorsa ve bunlardan bir veya birkaçı şirketin çoğunluk hisselerine sahipse "aile"; tek kişinin sahip olduğu ve aileden kimsenin çalışmadığı şirketler ise "patron şirketi" olarak tanımlanmaktadır. Bazı yazarlar ise, aile şirketlerini, oransal olarak tanımlanmaktadır. Örneğin, Poutziouris ve arkadaşlarına göre aile şirketi, çoğunluk hisselerinin veya kontrolünün bir ailede olduğu ve şirkette iki veya daha çok aile üyesinin bulunduğu ya da oy haklarının %25'inin bir ailenin elinde olduğu işletmeler olarak tanımlanmaktadır (Poutziouris vd., 2002:400-410). Bununla birlikte, aile şirketleri konusunda temel ayrım noktası çoğunluk hissesine sahip olunmasından çok, yönetim fonksiyonlarının yürütülme biçimi ile bu konudaki yetkilerin aile bireylerinde toplanıp toplanmadığıdır. Bu doğrultuda yönetim fonksiyonlarının bütünü icra edilsin ya da edilmesin, aile bireyleri (veya onların yakınları) tarafından bir şekilde icra edildiğinde bir aile sirketinden söz ediliyor denilebilir (İlter, 2001:10-11).

Bir şirketin aile şirketi olduğunu gösterir unsurlar arasında aşağıdaki unsurlar sayılabilir (Öz-Alp, 1971:38;Yalçın,1993:20):

1. Aile bağlarının öteki faktörler yanında yönetimden kimin sorumlu olduğu olacağını tayin etmesi,

- 2. Şimdiki veya daha önceki yöneticinin/patronun çocuklarının şirketin yönetiminde görev almış olması, en az iki jenerasyonun şirket yönetimiyle ilgilenmesi,
- 3. Şirketin ününün aileyle birlikte gelişmesi ve aile üyelerinin davranışlarının işletmede görevi bulunsun ya da bulunmasın şirkete mal edilmesi,
- 4. Aileye mensup birinin şirketteki mevkiinin onun aile içindeki durumunu da etkilemesi,
- 5. Ailenin değer ve normlarının şirketin de kültürü olarak benimsenmesi.

2. AİLE ŞİRKETLERİNİN KARAKTERİSTİK ÖZELLİKLERİ

İster gelişmiş ister gelişmekte olan ülkelerde faaliyette bulunsun, bir aile şirketini diğer şirket türlerinden farklı kılan ve onları karakterize eden bazı özellikler vardır. Türkiye'deki aile şirketlerinin hemen tamamında görülebilecek ortak özellikler olarak aşağıdaki hususlar belirtilebilir (Cromie vd., 1999:253-266; Karpuzoğlu, 2000:20-21; Karpuzoğlu, 2001: 116-118; İlter, 2001:12-16; Poutziouris, 2002: 410-415;).

- Aile şirketlerinin "özellikli" bir kurucusu vardır ve başlangıçta kurucunun beklentileri sınırlıdır. Karizmatik, risk alma yeteneği olan, doğal liderlik özelliklerine ve girişimci bir ruha sahip bu kişiler, başkalarına çalışmaktansa kendi adına iş hayatına atılır ve şartlar elverdiğinde şirketlerini büyütmeye çalışırlar. Ancak girişimci başarılı olduğu takdirde beklentileri de bu doğrultuda büyümeye ve gelişmeye başlar.
- Aile bağları ve yakınlık derecesi yönetimden sorumlu kişilerin belirlenmesinde önemli rol oynar.
- Şirketin yönetim ve örgüt yapılarında çoğunlukla paternalistik bir hiyerarşinin varlığı ve ağırlığı hissedilir.
- Aile şirketlerinde aile değerleri ve ihtiyaçları ile şirket değerleri ve ihtiyaçları arasında yaşanan çatışmalar, diğer işletme türlerinde bulunmayan önemli özelliklerdendir.
- Aile şirketleri daha kapalı bir görünüm arz eder ve diğer işletmelere kıyasla daha az değişime açık ve daha düşük oranda risk odaklıdır.
- Aile şirketlerinde genellikle yetki ve sorumluluk sınırını aile bağları (kan bağı, yaş vb. nitelikler) belirler, dolayısıyla formal bir organizasyon şeması yoktur, görev tanımları yapılmamıştır.
- Profesyonelleşme, ancak işletme büyüklüğü ve işin hacminin ailenin sınırını aştığında gündeme gelir. Ancak bu durumda bile tam bir profesyonel yaklaşım sergilenmez.
- Şirket politikası genellikle aile çıkarlarıyla uyumludur.
- Şirket kültürü aileyi oluşturan bireylerin duygu ve düşünceleriyle sahip oldukları değer yargıları ve genel kültürlerinin yansılamasından oluşur.

3. AİLE ŞİRKETLERİNİN AVANTAJ VE DEZAVANTAJLARI

Aile şirketlerinin avantaj ve dezavantajlarına bu şirketlerin güçlü ve zayıf yönlerinin karşılık geldiği söylenebilir. Aile şirketlerinin güçlü yönleri olarak; hızlı karar alabilme, uzun vadeli planlar yapabilme, finansal kaynak temininde aile fonlarından yararlanma, ailenin tamamıyla işe odaklanması, hedef ve amaç birliği, iş ve sosyal çevre ile ilişkilerde, kredi sağlamada, satış ve reklamda avantaj ile kültürel ve ahlaki değerlerin uyumundan söz edilebilinir. Zayıf yönler olarak

ise; akrabalara ayrıcalık tanınması, özsermaye ile büyüme, aile bireyleri ile şirket çıkarlarının çatışması, yetki ve sorumluluk belirsizliği, merkezi örgüt yapısı, otoritenin ailede toplanması, aile bireyleri arasındaki fikir ayrılığı ve uyumsuzluklar vb. sayılabilir.

Ancak aile şirketlerinin belirtilen avantaj ve dezavantajlarının aslında aile şirketinin yaşam döngüsünün hangi aşamasında bulunduğundan (birinci nesil veya kompleks aile şirketi) aile ve mülkiyete ait özelliklerden (aile içi ilişkiler ve mülkiyet yapısı) şirkete özgü özelliklere (şirketin benimsediği stratejiler) kadar pek çok husus tarafından etkilendiği belirtilmektedir (Gersnick, 1997: 136-137).

Bununla birlikte temel avantaj ve dezavantajlar olarak aşağıdaki hususlar belirtilebilir.

3.1. Aile Şirketlerinin Avantajları

Aile şirketlerinin üstünlükleri aşağıdaki gibi özetlenebilir (Öz-Alp, 1971:64 ; Aydın, 1985: 86-87 ; Megginson vd., 2000:431-437 ; Kunatko ve Hodgetts, 1998:595 ; Karpuzoğlu, 2000: 22-28):

• Hızlı Karar Alabilme

Karar verme, yöneticilerin yaptığı en önemli iştir. Kararlarda gecikme ise iş hayatında en önemli sorunların başında gelmektedir. Aile şirketlerinde sermayenin önemli bir kısmına sahip olmanın getirdiği avantajla teknik ve idari konularda ve yeni yatırım alanlarına yönelmede hızla karar alabilmektedirler. Bu şekilde aile şirketlerinde yöneticiler hızlı hareket ederek diğer şirketlere göre bürokrasi yaratmadan daha kısa zamanda karar verebilirler.

• Uzun Vadeli Planlar Yapabilme

Aile şirketlerinde kar dağıtımından çok ailenin gelecek kuşaklarına bırakabilecek bir iş hedeflendiği için, genellikle aile şirketleri günü yaşamanın ötesinde geleceğe yönelik yapıyı güçlendirmeye çalışmakta ve uzun vadeli planlamaya gitmektedir.

• Güçlü Aile Bağlarının Varlığı

Aile bağlarının güçlü olması, kendini işe adamış bir yönetim kadrosunun oluşmasını sağlamaktadır. Şirket aile bireyleri tarafından kurulduğu için sahiplenme duygusu çok yüksektir. Bu ise şirketin sürekliliğinin sağlanması yolunda hızlı bir çalışma temposunu beraberinde getirir.

• Bilgi Birikimi ve İşe Uyum

Aile şirketlerinin en önemli avantajlarından biri, aile fertlerinin işi yaşarak öğrenmesi ve birikimlerini bir kuşaktan diğerine aktarmasıdır. Ayrıca yönetimde yer aldıkları durumlarda da iş çevrelerindeki değişikliklere kolaylıkla uyum sağlamaktadırlar. Özellikle işin nitelik ve işleyişi hakkında çok küçük yaşlarda edindikleri deneyim, diğer şirketlere göre aile şirketlerinde iş ve işletmeye uyum sağlamada önemli bir rol oynar.

• Sadakat ve Güvene Dayalı Kurum Kültürü

Aile şirketlerinde sadakat ve güvene dayalı ilişkilere çok önem verilmekte, özellikle herhangi bir problemde ilk iş olarak işçi çıkarmayı uygun bulan büyük işletmelere karşı aile şirketleri yarattıkları güven duygusuyla daha başarılı olmaktadırlar. Ayrıca çalışanlar arasında tutum, değer ve inançlardaki benzerlik güçlü bir kurum kültürünün oluşmasını ve paylaşılmasını kolaylaştırmaktadır.

• Esneklik Kabiliyeti ve Dinamizm

Aile şirketleri çok esnek hareket etme potansiyeline sahiptir. "Sabah 9 Akşam 6" mantığıyla hareket eden işletmelere göre aile şirketlerinde mesai gözetilmez. Şirketlerde müşteriye aksatmadan hizmet

etmek önemlidir. Diğer taraftan aile şirketleri değişen çevre koşullarına daha kolay uyum sağlamakta, bu da şirkete dinamizm katarak rakipleri karşısında rekabet üstünlüğü sağlamaktadır.

• Ekip Sinerjisi

Aile şirketleri birbirlerini tanıyan bireylerden oluştuğu için ekip sinerjisinden en üst düzeyde yararlanabilmektedirler. İşin yürütülmesinde herhangi bir sorunla karşılaşıldığında çalışanlar birbirine yardımcı olmakta, birbirlerinin eksik yönlerini kapatarak yapılması gerekenleri kısa zamanda tamamlamaktadırlar. Ayrıca sürekli bir arada olma

Ülkeye Olan Bağımlılık

Aile şirketleri dünya konjonktüründe yaşanan kötü dönemlerde bile ülkeye yatırımlarından vazgeçmemekte, daha yeni ve daha çok iş yaratma imkanını zorlamaktadırlar. Böylece sosyal refahın korunma ve artırılmasında büyük rol oynamaktadırlar.

3.2. Aile Şirketlerinin Dezavantajları

Aile şirketlerinin dezavantajları aşağıdaki şekilde belirtilmektedir (Aydın, 1985:88-90; Yalçın, 1993:44-53; Megginson vd., 2000:433-435; Karpuzoğlu, 2000: 22-28):

• Yetkinin Merkezileşmesi

Aile şirketlerinde görülen bir sakınca, yetkinin belirli bir grup elinde toplanmasıdır. Genelde girişimci/yönetici, şirkette çalışanların inisiyatif ve hayal gücü eksikliklerinden şikayet ederek az yetki dağıtmaktadır. İşletmeyi kuran, yetkiyi de kendisi kullanarak en doğru işi yapmak istemektedir. Aile şirketlerinin büyümesi ve gelişmesi için daha fazla yetki devrinin gerçekleşmesi gerekmektedir. Böylece şirket tek kişinin hakimiyetinden çıkarılarak, aile dışındaki uzman ve yetenekli kişilerden yararlanılabilecektir (Burack ve Calero, 1981:64).

• Akrabaların Kayırılması ve Tutuculuk

Aile şirketleri için en önemli dezavantajlardan biri, hem işe alma hem de yükselme esnasında aile üyelerinin kayırılmasıdır. Özellikle üst yönetim pozisyonlarına geçişte önceliğin aile bireylerine verilmesi, çalışanlarda ciddi motivasyon sorunları yaratmaktadır. Ayrıca, kan bağının ön plana çıkarılması aile dışında olan yetenekli ve bilgili kişilerden yoksun kalmaya ve tutuculuğun hakim olmasına neden olacaktır. Böyle bir durum ise gerekli kararların alınmasında yenilik ve gelişmelere kapalılığı beraberinde getirecektir.

• Yetki ve Sorumlulukların Belirsizliği

Aile şirketlerinin birçoğunda aile üyelerinin alanlarında işbölümüne gitmemeleri ya da işbölümüne uymamaları, aile dışında şirkette çalışanların kime karşı sorumlu olduklarını bilememelerine neden olmaktadır (Megginson, 2000:434). Denilebilir ki, aile şirketlerinde iş tanımlarının bulunmaması veya mevcut iş tanımlarının uygulamayı yansıtmaması ya da yetki ve sorumluluk alanlarının açıkça belirlenmemiş olması, otorite ve rol çatışmalarını doğurmaktadır. Eğer iş tanımları ile yetki ve sorumluluk alanları tam olarak belirlenirse, özellikle aile üyeleri dışındaki çalışanlar kime bağlı olduklarını tam olarak bilir ve herhangi bir yetki ve sorumluluk çatışması meydana gelmez.

• Yönetimi Devretme Krizi ve Çıkar Çatışmaları

Şirket ve aile ilişkileri açısından kurumsal bir yapıya sahip olmayan veya bu süreci başlatıp henüz tamamlayamayan işletmelerde bilfiil çalışan aile bireyleriyle çalışmayanlar arasında sorunlu ilişkiler ve varis seçimi konusunda yaşanan çatışmalar şirketi olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Hatta bu sorunun pek çok aile işletmesinin dağılmasına neden olduğu görülmektedir. Yönetime kimin getirileceği sorununu yani varisi belirleme konusunu aile büyüğü ölmeden çözebilen şirketler,

büyük ölçüde muhtemel sorunlardan kaçınabilmektedirler. Bu konuda şirket sahibinin unutmaması gereken şey, kendisinin geçici olmasına rağmen işletmenin sürekliliğidir.

• Aile Üyeleri Arasında Rekabet

Aile içinde rekabet, şirkette grupların ortaya çıkmasına neden olmakta, böylece aile işletmelerinin gurur kaynağı olan uyum (Yalçın, 1993:48), ortadan kalkmaktadır. Aile şirketlerinde hisseleri ne kadar az olursa olsun hissedarlar eşit payda ortak gibi değerlendirilmek istemektedirler. Özellikle maddi tatmin geçekleştiğinde manevi tatmin ihtiyacı artmakta ve kişilik sorunları ön plana çıkmaktadır. Bu ise karar mekanizmalarında yer alma arzusunu artırmaktadır. Ancak aile üyelerinin vizyonları farklılaşıp çekişmeler başladığında, şirketin hızlı ve doğru karar alması da tehlikeye girmektedir.

Yönetim Kadrosunu Oluşturma Güçlüğü

Aile şirketleri için yetenekli bir yönetim kadrosu oluşturmak güçtür. Çünkü bir aile şirketinde aile ilişkileri doğal olarak baskın rol oynamakta ve aile içi anlaşmazlık ve çatışmalar, işletmeyi doğrudan etkilemektedir. Böyle bir durum karşısında huzurlu bir çalışma ortamı bulunamayacağını düşünen yöneticiler, aile tipi işletmelerden uzak durmaktadırlar (Aberle, 1996:220).

Dışardan gelecek yöneticinin kendisini hem iş çevresine hem de aile çevresine adapte etmesi gerekmektedir. Aile üyeleriyle olan ilişkileri, kendi geleceğini belirleyecektir. Bu nedenle pek çok yönetici kariyerlerini aile üyeleriyle olan ilişkilerine dayandırmak istememekte ve aile şirketlerinden gelen iş tekliflerine karşı çekingen davranmaktadır. Bu nedenle de aile şirketlerinde iyi bir yönetim kadrosu oluşturmak zorlaşmaktadır. Ayrıca istenen düzeyde bir yönetim kadrosu oluşturulsa bile aile şirketlerinde gerek zaman gerekse kaynak darlığı nedeniyle "yönetici geliştirme" programları geliştirilememekte, bu da birtakım kişisel ve kurumsal zararlar doğurmaktadır.

Motivasyon Eksikliği

İyi bir yönetim kadrosu kadar önemli bir diğer konu yöneticilerin motivasyonudur. Bu konuda yapılan araştırmalara göre, aile şirketlerinde yöneticilerin motive olmalarını sağlayacak araçlar şöyle sıralanabilir (Aberle, 1996:224);

- 1. Yöneticiye işletmenin bir parçası ve işletme için önemli olduğunu hissettirmek,
- 2. Aile çekişmelerine ve aileden gelebilecek aşırı müdahalelere karşı güvence vermek,
- 3. Emeklilik programları, emeklilik aylığı ve sosyal sigorta gibi araçlarla yöneticilere güvence vermek,
- 4. İşin ve başarının ödüllendirilmesini sağlayarak hem yöneticileri hem de çalışanları teşvik etmek,
- 5. Kişilerin aile üyesi olup olmadıklarına bakmadan performansa dayalı ücretleme yapmak.

4. AİLE ŞİRKETLERİNİN YENİDEN YAPILANMASINDA BİR ÖNERİ: KURUMSALLAŞMA

Dünya genelinde olduğu gibi Türkiye'de de son yıllarda etkisini giderek artıran küreselleşme olgusu ve tüm dünyada yaygın hale gelen ve ardı ardına yaşanan ekonomik krizler, şirketlerin yeniden yapılanmasını zorunlu kılmaktadır. Özellikle değişim ve rekabetin çok yoğun yaşandığı günümüzde güçlü lider ve patron temsilinin kişisel karizması, bireysel yaratıcılığı, kişisel yönetim anlayış ve becerilerinin temel alındığı işletme yönetim anlayışının giderek cazibesini ve başarısını yitirdiğini

gösteren çok sayıda örnekle karşılaşılmaktadır. Bu çerçevede şirketler, kişiye bağımlılıklarını en aza indirmek ve yönetsel sistemlere sahip kurumlar olmaya yönelik girişimlerini her geçen gün hızlandırmaktadırlar. "Kurumsallaşma" olarak ifade edilen bu eğilimin küreselleşme ile hızlandığı ve 2000'li yıllarda şirketler için zorunlu bir yönetim halini aldığı gözlenmektedir.

Belirtildiği gibi, kurumsallaşma kavramı, özellikle 1980'lerden sonra dünya gündemine gelen ve ağırlıklı tartışılan bir kavramdır. Konunun 1980'lerden sonra gündeme gelmesinin Türkiye açısından iki nedeni olduğunu söyleyebiliriz. Birincisi, ülkemizdeki siyasi ve ekonomik hayatın 1950'li yıllardan itibaren yeni bir döneme girmesine bağlı olarak sanayileşme hareketinde yeni bir ivme kazanmasıdır. Bu yıllarda işletmelerini kurup bugünlere getiren girişimciler, şirket hayatında yeni bir çağa girildiğini idrak ederek kurdukları şirketlerin kendilerinden sonra yaşaması arzusuyla ciddi bir arayışa yönelmişlerdir. Bu noktada gündeme "kurumsallaşma" olgusu gelmiştir. 1980'lerden sonra kurumsallaşma kavramının önem kazanmasının diğer bir nedeni ise, bu yıllara kadar şirket sahiplerinin devlet destek ve himayelerini şu veya bu şekilde arkalarında bilmeleri, şiddetlenen rekabete rağmen yönetimin evrensel kurallara uyarak yaşayabileceğini yeterince algılayamamaları ve 1980'li yıllara aile şirketleri ve geleneksel yönetim biçimlerini uygulayarak girmeleridir (Akat, Atılgan, 1992:16).

Ülkemizde küçük ve orta ölçekli işletmelerin %95'inin aile şirketi olduğu belirtilmektedir. Aile şirketlerinin genel olarak 1/3'ünden biraz fazlasının ikinci jenerasyona devredilebildiği, üçüncü jenerasyona ulaşabilenlerin ise bu oranın ancak yarısını oluşturduğu görülmektedir (Tamer, 1998:6). Ülkemizde ise aile şirketlerinin yaşam süresinin bir nesil ile sınırlı olduğu belirtilmektedir (Müftüoğlu, 1998:232). Aile şirketlerinin varlıklarını sürekli kılamama nedenlerinin temelinde kurumsallaşmayı başaramamaları ya da kurumsallaşma seviyelerini yeterince yükseltememeleri yatmaktadır. Bu nedenle, aile şirketlerinin sorunlarının çözümünde "kurumsallaşma" en önemli araç olarak ifade edilmektedir.

4.1. Kurumsallaşma Kavramı

Kurumsallaşma kavramından önce kısaca kurum kavramı üzerinde durulabilir. Kurum, "toplumda organize olmuş, yerleşmiş, kabul edilmiş, prosedürleri belli ilişkiler düzenini ve topluluğunu ifade etmektedir (Koçel, 2003:361). Parkhe ise, kurumları, benimsenmiş/yaygın kabul görmüş kuralların geçerli olduğu ve bunların sağlam biçimde konumlandırıldığı sosyal birimler olarak görmektedir (Parkhe, 2003:305). Kurumsallaşma ise, "bir işletmenin kişilerden ziyade kurallara standartlara ve prosedürlere sahip çıkması, kendine özgü iş yapma usul, ve yönetmeliklerini içermesi ve bu sayede diğer şirketlerden farklı ve ayırt edici kimliğe bürünmesidir" (Karpuzoğlu, 2002:72).

Ayrıca kurumsallaşma olgusuna ilişkin şu tanımlara da rastlanmaktadır (Akat ve Atılgan, 1992:17):

- Kurumsallaşma, kurum durumuna gelmek, müesseseleşmektir.
- Kurumsallaşma, güçlü bir yapı, sistemler, profesyonel yönetim mekanizmasıdır.
- Kurumsallaşma, işletmelerin kişilerden bağımsız olarak uzun yıllar hayatta kalmasıdır.
- Kurumsallaşma, kamuoyuna mal olmaktır.

4.2. Kurumsallaşmaya Yönelik Adımlar

Kurumsallaşma tanımları gözden geçirildiğinde ilk akla gelen husus, şirketin "örgütsel açıdan" kurumsallaşmasıdır. Oysa aile şirketleri açısından kurumsallaşma denildiğinde anlaşılması gereken diğer bir husus, "aile ilişkilerinin" kurumsallaşması yoluyla sistemli bir yapıya kavuşturulmasıdır. Bu nedenle kurumsallaşma yönünde atılması gereken adımlar temel olarak bu iki başlık altında ele alınacaktır.

4.2.1. Şirket Kurumsallaşması

Şirket kurumsallaşmasıyla ifade edilmek istenen, şirketin bir sistem haline gelmesi ve sağlıklı kurumsal temeller üzerine oturmasıdır. Ancak kurumsallaşma çalışmalarının etkin bir şekilde yapılması ve umulan sonucun alınması için "en uygun evrede" kurumsallaşma çalışmalarına başlanması gerekmektedir. Başka bir deyişle, önemli olan; aile şirketlerinin mutlaka kurumsallaşması değil, hangi evrede kurumsallaşma çalışmalarının başladığıdır. Çünkü kurumsallaşma her şeyden önce bir ölçek sorunudur ve daha çok büyüme evresindeki şirketler için uygundur.

4.2.1.1. Şirket Kurumsallaşmasını Sağlayıcı Unsurlar

Şirketin kurumsallaşmasını sağlayıcı unsurlar şöyle ifade edilebilir:

• Yönetim Anlayışı: Aile şirketlerinin kurumsallaşmasında temel adımlardan biri "kurumsal yönetim anlayışı"nı gerçekleştirmektir. Aile şirketlerindeki önemli sorunların başında, kurucu ortağın bütün yönetim işlevlerini kendinde toplamak istemesi ve ortakların bir kısmının yönetim kadrolarında yer alırken, bir kısmının yer almaması ve aile üyesi olan ve olmayan yönetim kurulu üyelerinin bir arada çalışması gelmektedir. Oysa kurumsal yönetim anlayışında, yönetimde olmayan ortaklar (dışarıdakiler), işletme sahipliği olmayan yöneticiler (profesyonel yönetim kradıoları) ve işletmenin uzun dönemdeki başarısında katkısı olacak diğer insanlarla bir araya gelmek ve çalışmak yoluyla uzun ömürlü bir yer ve süreç yaratmaktadır. Aile işletmelerine yönelik kurumsal sistem anlayışının temel unsurlarına Tablo 1'de yer verilmiştir.

Tablo 1: Kurumsal Yönetim Unsurları

Kurallar	Aile değerleri ve kültür, iş değerleri ve kültür, faaliyet sistemleri	
Yapılar	Genel Kurul, Yönetim Kurulu, Danışma Kurulu, Yönetim Kurulu Başkanı, Genel Müdür, İşletme Müdürü	
Bireyler	Sahipler, aile üyesi yöneticiler, aile dışındaki yöneticiler, ortaklar, profesyonel yöneticiler	
Faaliyetler ve Süreçler	Örgütü yönetmek, işletme yönetiminin kararlarını kontrol etmek, hissedarlara karşı şirket faaliyetlerinden sorumlu olmak	

Kaynak: Gubitta ,Gianecchini, 2002: 280

Bu şekilde kurucular, yönetimden yavaş yavaş çekilerek Yönetim Kurulu Başkanı veya üyesi durumuna gelirken, yönetim dinamiklerini kurumsallaşma ilkelerine oturtmuş olacaklardır. Böylece yönetim özerkleşerek "işletme sahipliği" ile işletme yönetimi" kavramları birbirinden ayrılacaktır (Akat ve Atılgan, 1992:50).

Ayrıca kurumsallaşma çerçevesinde güçlü bir yapı oluşturulmalı, bu yapı aracılığıyla; yetki ve sorumlulukların belirlenmesi, organizasyon şemasının hazırlanması ve uzun vadeli planlamaya imkan verecek alışkanlıkların kazanılması ve örgüt fonksiyonları arasında güçlü bir koordinasyon sağlanması mümkün olacaktır. Böylece kurumsallaşma yolunda örgütlenme yetersizliğinden ve yapıdan kaynaklanan bu sorunları (Dinçer,1992:246-247) ortadan kaldırmak mümkün olacaktır. Bu şekilde, ülkemizde görülen en önemli kurumsallaşma sorunu da aşılmış olacaktır. Çünkü Türkiye'de şirketlerin büyüme ve gelişme aşamasındaki yönetim felsefelerini, sistemlerini, örgüt

yapısını oluşturamadıkları ve ancak olgunluk aşamasına gelindiklerinde bu sistemleri kurmaya çalıştıkları için başarı düzeylerinin düşük olduğu gözlenmektedir.

• Liderlik: Kurumsallaşmaya etki eden en önemli faktörlerden bir diğeri liderliktir. Çünkü işletmeleri kuran, yaşatan, geliştiren ve batıranlar lider ve yöneticilerdir. Bugün pek çok kurumsallaşmış, kendisini kamuoyuna kabul ettirmiş şirketlerin başarısının arkasında güçlü lider ve yöneticiler olduğu görülmektedir (Akat ve Atılgan, 1992:27).

Liderin, vizyon sahibi ve öngörüsü yüksek, insanları ikna konusunda başarılı, cesur, uyuşukluk ve engelleri göğüsleyebilecek bir irade gücüne sahip olması, toplayıcı, bütünleştirici ve işbirliği ruhunu yaratıcı niteliklere sahip olması gerekmektedir. Aile şirketlerinde liderliğin önemi herkeste bulunmayan bu özelliklerin çok iyi değerlendirilerek benlik ve kişilik mücadelesine girmeden, aileyi bu kişinin etrafında toplamakta yatmaktadır. Çünkü aile şirketlerinde ortakların her birinin ayrı ayrı patronluk yapıp birbiriyle yarışması ve lider belirsizliği, kötü gidişin işareti sayılmaktadır. Bu nedenle liderin aile içinde dengeyi sağlayarak kararların ortak ve demokratik bir şekilde alınacağı bir ortam yaratması aile ilişkilerinin de sağlığı açısından son derece önemlidir. Kısaca kurumun geleceği büyük ölçüde liderin düşünceleri, kişilik özellikleri ve değerleriyle şekillenmektedir.

Kurum Kültürü Geliştirme: Kurum kültürü, örgütsel yaşama sosyal bir olgu olarak yaklaşmayı ve sistematik ele alınışı sağlar. Bu açıdan kültür, organizasyonu bir arada tutan felsefeler, ideolojiler, değerler, varsayımlar, inançlar, ümitler, tutumlar ve normların bütünüdür. Bahsedilen bu faktörler, kurum içerisindeki üyelerin birlikteliğini ve dayanışmasını sağlayıp, amaçların oluşturulması ve bu amaçlara ulaşılmasında bağlılığı ve verimliliği telkin eder. Bu nedenle lider, organizasyon içindeki sosyal entegrasyonu ve bağlılığı geliştirip yeniliklerden faydalanma, verimlilik elde etme ve rekabet avantajlarını yakalama fırsatına sahip olur (Dahler-1994:1). Bu anlamda doğru oluşturulmuş güçlü bir kültür, Larsen. kurumsallaşmasında ana unsurdur. Cünkü her sirketi kurum haline getiren bu felsefik değerleri, yani kültürüdür. Ancak şirketlerin idaresinde etkin rol oynayan aile üyeleri işlerin yürütülmesinde iş değerlerinden ziyade aile değerlerine önem verirse, şirketin kurumsallaşma düzeyini yükseltmesi zordur.

Kurumsal kültürün oluşumunda işletmenin sahipleri tarafından iş değerlerine dayalı bir kurum kültürü oluşturma ve geliştirme uzun bir süreci içermektedir. Temel olarak ilk adımın şirket kurucuları tarafından atıldığı bu süreçte, ikinci adım olarak birkaç kilit kişinin şirkete kazandırılması ve üçüncü aşamada ise şirketin çalışmasını sağlayacak yeni üyelerin alınıp sosyalleştirilmesi gelmektedir (Luthans, 1989:55-58). Burada hayati konu, her dönemin kendine has bir kurum kültürü ve yapısını getirdiği gerçeğiyle kültürün canlı tutulması ve sürekli geliştirilmesidir.

• İstihdam Politikaları ve Profesyonelleşme: Politikalar işletme fonksiyonlarının yerine getirilmesinde yönetici ve kurmay konumundaki çalışanlara yol gösteren hareket planlarıdır. Şirketler ilgili oldukları konuda birtakım ilke ve kurallar koyar ve bunlara uygun karar ve davranışlarda bulunduğunda işletme için benzer konular tekdüzelik kazanır ve bu politika çerçevesinde en uygun hareket tarzını belirler. Üretim, finans, pazarlama ve insan kaynakları politikaları en yaygın alanlardır. Özellikle insan kaynakları ve istihdam politikaları aile şirketlerinde işgücünün tedarik, yükseltilme, ücretlendirilmesinde önemli çelişkiler ortaya koyarak kurumsal işleyişi engeller. Aile şirketlerinde insan kaynakları problemlerinin o işletmeyi küçülten ya da büyülten temel sorun olarak görmektedirler (King vd., 2001:3). Oysa kurumsallaşmada temel yaklaşım, kişisel tutum ve davranışlardan kaçınmaktır.

Günümüzde şirketlerin itibar, karlılık ve sürekliliği çalışanlar ile yönetici ve yönetici profesyonellerin kuruma sağladığı katkıya dayanmaktadır. Oysa aile şirketlerinde istihdam – seçme – yerleştirme - yükseltme vb. kişinin bilgi, beceri deneyimine bakılmaksızın aile üyesi sıfatına göre yapılmaktadır. Bu ise iş-işgören uyumuna kadar iş-ücret dengesini de bozmaktadır. Çünkü tıpkı

pozisyon ve görev belirlemede de kan bağı ve kıdem en çok önem verilen kriterler olmaktadır. Oysa bu tutum ve yaklaşımlar, şirketleri gelişme ve sürekliliğe götürecek nitelikli işgücü ve yönetsel destekten yoksun bırakmakta, profesyonelleri küstürerek uzaklaşmalara neden olmaktadır. Bu nedenle aile şirketlerindeki profesyonel sayısı ve profesyonel tercihi kurumsal uyum ve denge açısından hayatidir. Özellikle büyük kurumlarda en büyük tehlike, varislerin bir veya birkaçının niteliklerindeki yetersizliğe rağmen şirketin başına geçme istekleridir. Bunu önlemenin yolu profesyonelleşme yani profesyoneller tarafından şirketin yönetilmesini sağlamaktır. Çürkü patron kimliğinin yanına yönetici kimliğini koyan girişimciler başarısızlık ve eleştirileri engelleme yoluyla kurumsal gelişime ciddi set çekmektedirler.

• Eğitim Düzeyi: Kurumsallaşmış bir şirket olmanın temelinde şüphesiz sürekli ve planlı bir eğitim süreci yatmaktadır. Özellikle içinde yaşadığımız çağ ve küresel ekonomi eşsiz büyüme ve kazanan formülünü sürekli öğrenme ve gelişme olarak açmaktadır. Gerçekten çağımızda teknolojik değişmeler hızlı bir şekilde artmakta ve bu durum en belirgin etkilerini iş dünyasında göstermektedir. Özellikle mal ve hizmet üreten şirketlerin yenilikleri anında izleyip kendilerini yeni koşullara uyarlaması gerekmektedir. Bu hızlı gelişim karşısında eğitim kurumlarında ya da işyerlerinde verilen bilgiler ya değişmekte ya da yetersiz kalmaktadır. Bu da öğrenme sürecinin çalışma hayatının başından sonuna kadar gerekliliği ortaya koymaktadır (Can vd., 1995:196). Bu anlayışla kurumsallaşma yolundaki şirketlerin büyük bir titizlikle eğitim faaliyetlerini gerçekleştirmeleri gerekmektedir.

Shultz'un ortaya koyduğu "beşeri kaynak ekonomisi" eğitime yapılan yatırımın sağlayacağı faydayı da ölçülebilir kılarak, konunun dikkatle ele alınmasını sağlamıştır. Bu kavrama göre 1995 yılında ABD'de 3100'ü aşkın işyerinde eğitim ve üretkenlik arasında yapılan bir araştırma ile, çalışan eğitim düzeyinde ortalama %10'luk bir artışın toplam faktör üretkenliğinde %5.8 artış sağlamasına karşılık donanım düzeyindeki %10'luk yükselmenin ise üretkenliği sadece %3.4 oranında artırdığı belirlenmiştir. Bu sonuç insana yapılan yatırımın marjinal değerinin makineye yapılan yatırımın marjinal değerinden yaklaşık üç kat büyük olduğunu göstermektedir (Eicher, 2000:381).

Eğitim kişilerin mesleki bilgilerini geliştirme, rasyonel karar alma, tutum, alışkanlık ve anlayışlarında gelişim sağladıkça eğitime yatırım örgütsel bağlılık olarak şirkete geri dönecektir. Bu da şirket kültürü ve değerlerinin sürekliliğini sağlayan ve işletmeye bağlılığı artan çalışanlar aracılığıyla sağlıklı bir kurumsallaşmayı getirecektir. Bu nedenle, eğitim ve geliştirme fırsatlarının bütün çalışanlara ve ortaklara verilerek maksimum kapasiteyle çalışmaları sağlanmalıdır. Özellikle, profesyonel toplantılar aracılığıyla çok sayıda eğitim ve gelişme fırsatı sağlanmaktadır (Vinton, 2005:2).

• İnsana Yönelik Olmak: Kurumsallaşmanın en önemli göstergesi "insana yönelik yönetim sistemi"nin kurulmasıdır. Şirketler, geleceklerinin her düzeydeki çalışanlarına bağlı olduğunu bilmelidirler. İnsana yönelik yönetim yaklaşımının temel noktası, insanları anlamlı iş yaptıklarına inandırmak, yaptıkları işin önemini takdir etmek, işlerini sevmelerini sağlamak ve onlan işi yapan üretim faktörü olarak değil, üretime katılan, inceleyen, araştıran, düşünen beyinler olarak görmektir (Akat ve Atılgan, 1992:40-43).

İnsana yönelik olma anlayışını benimseyenlerin başarısı, beceri sahibi, istekli ve verimli çalışan insanlar topluluğu meydana getirmesidir. Böyle bir anlayış, çalışanların gelişmesini ve yüksek performansa ulaşmasını sağlayarak şirketi başarıya götürecektir. Buna karşılık, insan yönelimli olmayan, insanlarla ilgilenip niçin ve nasıl çalışacakları konusunda plan, prosedür ve yaklaşımları ortaya koymayan yönetim anlayışlarının doğurduğu olumsuz sonuçlara ise bütün organizasyon katlanmak durumunda kalacaktır.

Özellikle günümüzde bir şirketin birlikte çalıştığı gruplar, tedarikçiler, müşteriler, çalışanlar ve bütün sosyal paydaşlarının değişen ihtiyaç ve beklentilerine karşılık verip memnuniyet yaratması sistem ve değer yargılarının insan odaklı olması, kurumsallaşma açısından büyük önem taşımaktadır.

4.2.2. Aile İlişkilerinin Kurumsallaşması

Aile şirketlerinin varlıklarını sürdürememelerinin en önemli nedenlerinden biri aile ilişkilerinin kurumsallaşmasına gereken önemin verilmemesidir. Aile şirketlerinin ilk iki neslin yönetimde olduğu evrelerde kurumsallaşma ve yönetimde profesyonelliği sağlamayı geriye atarak "ayakta kalma mücadelesi" verdikleri belirtilmektedir. Gerçekten ABD'de yeni kurulan aile şirketlerinin %40'ının ilk beş yılda yok olduğu, geri kalanının %66'sının birinci kuşakta battığı ve el değiştirdiği, böylece yaşayan şirket oranının %20, üçüncü kuşağa kadar devam edenlerin ise %17 olduğu ifade edilmektedir. Böylece 100 şirketin sadece 3.4 tanesi üçüncü kuşağa devredilmektedir. İngiltere'de ise bu oran % 3.3'tür (Sağlam, 2005:1-2).

Aile şirketleri iş ve aile ilişkilerinin iç içe geçtiği ve birbirini önemli ölçüde etkilediği ve aynı zamanda çatışan amaç ve beklentilerin olduğu bir yapıdır. Yapılan pek çok araştırma, bu sonucu desteklemektedir (Bork,1986; Boles, 1996; Carson vd., 1994; Danes vd., 1999; Kay, 1991 ve 1996) (Stewart ve Danes, 2001:294). Bu nedenle aile şirketlerinde sürekliliğin ve başarının sağlanması açısından ilişkilerin kurumsallaştırılması büyük önem taşımaktadır..

4.2.2.1 Aile İlişkilerinin Kurumsallaşmasını Sağlayıcı Unsurlar

Aile ilişkilerinin kurumsallaşmasını sağlayıcı unsurlar olarak şu konular üzerinde durulabilir.

• Yönetim Kurulu: Aile şirketlerinde uygulanan yönetim şekli, icrada görevli (CEO) yöneticiler ile yönetim kurulu üyeleri arasındaki ilişkiler, yönetim kurulunun yapısı, karar alma sürecinin şekli, yetki devri ve açıklık düzeyi, şirketin kurumsal bir yapıya sahip olup olmadığı hakkında önemli ipuçları vermektedir. Dolayısıyla aile şirketlerinin kurumsallaşması açısından yönetim kurulunun yapısı ve üstlendiği roller oldukça önemlidir. Bu nedenle, yönetim kurulunun yetki ve sorumluluklarının açıkça tanımlanarak yöneticiler (CEO) ile yönetim kurulu üyeleri arasındaki yetki paylaşımından doğacak sorunların önüne geçilmelidir (Haşit ve Develioğlu, 2004:373).

Yönetim kurulunda yetkinliğe bakılmadan aile üyelerinin yer alması ya da yönetim kurulu üyelerinin icra ve diğer kurullarda görev alması, kurulun sağlıklı işleyişine engel olur. "Kurumsal Yönetim" konulu konferansta AIG Blue Voyage'in başkanı P. Zapparolli'nin şu tespiti önemlidir: "Bir şirketin değerinin artması, alınacak doğru kararlara bağlıdır. Ancak karar verme mekanizmasında genellikle sorunlar yaşanmaktadır. Kararlar bazı taraflarla olan ilişkilere göre alınabiliyor ki, bu da hem Türkiye hem de dünyada sorun yaratan son dere yanlış bir politikadır (Activeline, 2002:4). Bu nedenle yönetim kurullarında aile ve işle çıkar çatışmaları olmayan bağımsız yöneticilerin çalışması sağlanmalı, yalnızca iyi performans gösterenler görevlerine devam etmeli ve "tek üye tek oy" kuralı benimsenmelidir. Ayrıca kurulda kurumsal yönetim ilkeleri (şeffaflık, hesap verilebilirlik, sorumluluk, adillik) benimsenmelidir (Activeline, 2002:1).

• **Devir Planlaması:** Aile işletmelerinde "yönetimin kime devredileceği" sorunu temel problemdir ve genel olarak aile şirketlerinin dağılma nedenidir (Kuratko vd., 1993:132). Yönetim devir planlaması "yönetim kontrolünün bir aile üyesinden diğerine aktarıldığı" bir süreçtir. Bu sürecin başarısı açısından aile şirketlerinin varis seçim stratejisi geliştirmesi ve seçilen varisin bilgi, beceri ve deneyime sahip olması açısından varis kariyer planlamasının gerekliliği açıktır.

Özellikle aile şirketlerinde yönetim devri kararlarının zorluğu, aile dinamiklerinin kompleksliği nedeniyle daha da artmaktadır (Kuratko vd., 1993:132). Yapılan araştırmalar, şirket sahibinin yönetimi devralacak aday olarak genellikle büyük erkek çocuğun varsayıldığını (Fox vd., 1996:23) belirtmektedir. Türkiye'de de girişimcinin büyük oğlunun varis olarak öncelik hakkı olduğuna ilişkin önkabul ve anlayış vardır. Ancak birden fazla çocuğun olması durumunda veya kız çocuğunun daha bilgili ve yetenekli olması ya da girişimcinin yerine başka birinin geçmek

istemediği zamanlarda sorunlar çıkabileceğinden, şirketin varis seçim stratejisi geliştirmesi gerekmektedir (Karpuzoğlu, 2000:47).

Yönetim devrinin istenen şekilde gelişmesi için iki önemli koşul vardır. Birincisi, aday yöneticinin şirkete uzun vadeli bağlılık göstermeye istekli olması, ikincisi ise mevcut yöneticinin işi bırakmasına kadar gerekli bilgi, beceri ve yeteneği kazanma kabiliyetinin varlığıdır (Fox vd., 1996:16).

• Çatışma Yönetimi: Genel olarak "iki veya daha fazla kişi ya da grup arasındaki çeşitli farklılıklardan kaynaklanan anlaşmazlık" şeklinde tanımlanan çatışma aile şirketlerinin başan ve sürekliliğinde en büyük engellerden biridir. Dolayısıyla aile ilişkilerinin kurumsallaşmasında önemli bir unsur, çatışma yönetimini etkin bir şekilde uygulamaktır. Etkin bir çatışma yönetimi, çatışma kaynaklarının belirlenmesine ve çatışma çözüm yöntemlerinin yapıcı şekilde kullanılmasına bağlıdır. Aile şirketlerinde rastlanabilecek temel çatışmaların bazıları şunlardır; aile içi çıkar çatışması, patron-yönetici çatışması, kuşak çatışması, rol çatışmaları, varis uyumsuzluğundan kaynaklanan çatışma.

Hemen her kültürde ortaya çıkan bu çatışmaları çözmede temel yaklaşım sorunun kaynağını sağlıklı teşhis etmektir. Bundan sonra ise temel bakış açısı kısa vadede çatışmayı çözen (bastırma, görmezlikten gelme, otoritenin karar vermesi vb.) yöntemler yerine çatışmanın nedenini anlama ve yok etmeye yönelik (problem çözme, tartışma toplantıları vb.) uzun vadeli yaklaşımları kullanmaktır. Bunun için açık ve samimi diyaloglara, önemli ve gerekli bilgilerin sağlıklı paylaşılmasına imkan veren şirket içi iletişim sistemine ve aile içi ilişkilerin kurumsallaşmasını sağlayıcı organların (aile meclisi, yönetim kurulu vb.) oluşturulup hayata geçirilmesi gerekmektedir.

SONUÇ

Günümüzde işletmelerin büyük çoğunluğu aile şirketi niteliğindedir. Hemen bütün ülkelerde ve Türkiye'de sosyal ve ekonomik açıdan büyük öneme sahip aile şirketlerinin ne yazık ki ömürleri çok kısadır. Örneğin dünyanın en büyük 500 şirketinin doğumlarından, tasfiyelerine veya devirlerine kadar geçen süre ortalama 40- 50 yıldır. Bunun temel nedeni ise aile şirketlerinin kurumsallaşmasında ve aile içi şirket yönetimi düzeninin kurulmasında izlenen geleneksel yaklaşımlardır.

Oysa, bilgi çağı olarak tanımlanan küresel rekabet ortamıyla kuşatıldığımız yüzyılda, aile şirketlerinin varlıklarını koruyabilme ve sürekliliklerini sağlayabilmeleri için çağdaş yöretim yaklaşımı çerçevesinde "kurumsallaşma"yı gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Çünkü günümüzde gelişmiş bir yapı olmanın temelinde kurumsallaşma vardır.

Günümüzde aile şirketlerinin gelişebilmesi, büyümesi ve varlığını sürdürebilmesi, "şirket" ve "aile içi ilişkiler çerçevesinde sistemli olarak kurumsallaşmayı sağlayıcı çalışmaların başarılı şekilde sonuçlandırılmasına bağlıdır. Aile şirketleri için kurumsallaşmanın ihmali, çöküşün kaçınılmazlığı demektir.

Sonuç olarak aile şirketleri kurumsallaşma süreçlerini başarı ile tamamlamak durumundadırlar. Aksi takdırde, Ishac Adizes'in dediği gibi "Eğer şirket kurucusunun çizdiği çember içinde sıkışıp kalırsa, kurucu öldüğünde şirket de ölür."

Fox, M., V. Nilakant ve R.T Hamilton (1996). Managing Succession in Family-Owned Businesses, **International Business Journal**, 15 (1).

Aberle, J.V., (1996). "The Peculiar Problems of A Family Business" **Readings in New Enterprises**, The Saratoga Pres USA.

Activeline, (2002). Çağın Yönetim Modeli: Kurumsal Yönetim, Nisan.

Akat, İ, T. Atılgan, (1992). **Sanayi İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Şirket Kültürü**, TOBB, Ankara

Aydemir, N. (1996). KOBİ'lerde Yönetim Verimliliği, İSO Dergisi, Ağustos.

Aydın,N. (1985). "Aile İşletmelerinin Yönetim ve Organizasyon Sorunları", **Eskişehir Anadolu** Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 3, Sayı 1.

Burack E.H, ve M.T, Calero (1981). "Seven Perils of The Family Firm, Nation's Business, USA.

Can, H., A. Akgün, Ş. Kavuncubaşı, (1995). **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**, Siyasal Kitabevi, Eylül, Ankara.

Cromie, S., J. Adams, B. Dunn, R.Reid, (1999). "Family Firms in Scotland and Northern Ireland: An Empirical Investigation", **Journal of Business and Enterprise Development**, Vol.6, No.3.

Dahler- Larsen, P. (1994). Corporate Culture and Morality: Durkheim Inspired Reflections on The Limits Of Corporate Culture, **Journal of Mangement Studies**, 31 (1) January.

Dinçer, Ö. (1992). Örgüt Geliştirme:Teori, Uygulama ve Örnekler, Timaş Basım, İstanbul.

Eicher, J.C. (2000). **Avrupa'da Yüksek Öğretimin Maliyeti ve Finansmanı**, Çev. Harun Cansız, Marmara Üniversitesi Yayın No: 600, İstanbul.

Gersnick, K. ve Diğerleri, (1997). **Generation To Generation: Cycles of The Family Business**, Harvard Business School Pres, USA.

Gubitta P, M. Gianecchini (2002)., Governance and Flexibility in Family-Owned SME's, **Family Business Review**, 15 (4)

İlter, H. Melih, (2001). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve KOBİ'lerin Yönetim Sorunları, İTO Yay. No. 2001-19, İstanbul.

Kapuzoğlu, (2002). Şirketlerinizi Sürekli Kılmak İçin: Süreklilik Planı ve Varis Planı, **PERYON Dergisi,** Sonbahar 2002, İstanbul

Karpuzoğlu, E., (2000). **Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma**, Hayat Yayınları, İstanbul.

Karpuzoğlu, E., (2001). Aile İşletmelerinde Stratejik Planlama ve Aile Şirketlerine Özgü Planlar, **Marmara Üniversitesi İşletme Fak. Öneri Dergisi**, Cilt 4, Sayı 15, Ocak.

King, S. W., G.T. Solomon ve L.W. Fernald (2001), Issues Growing A FAmily Business: A Strategic Human Research Model, **Journal of Small Business Management**, Vol.39 (1).

Koçel, T. (2003). İşletme Yöneticiliği, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.

Kuratko D.F. ve R.M. Hodgetts, (1998). **Entrepreneurship: A Contemporary Approach**, The Dryden Pres, USA.

Kuratko, D.F., J.S. Hornsby ve R.V. Montagno (1993). Family Business Succession in Korean and US Firms, **Journal of Small Business Management**, April.

Longeneker J., C.W. Moore, (1991). **Small Business Management: An Entrepreneurial Emphasis** Shouth – Western Publishing Co. Cincinati.

Luthans, Fred (1989). Organizational Behaviour, Mc-Graw Hill Co., New York.

Megginson W., M. Byrd, L. Megginson (2000). **Small Business Management**, Irwin McGraw-Hill, Boston.

Müftüoğlu, T., (1998). Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, Turhan Kitabevi, Ankara.

Öz-Alp, Ş., (1971). **Küçük İşletmeler**, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayın NO:90/49, Eskişehir.

Parkhe, A. (2003). Institutional Environments, Institutional Change and International Alliences, **Journal of International Management**, 9.

Poutziouris, P., Y. Wang, S. Chan, (2002). Chinese Entrepreneurship: The Development of Small Family Firms in China, **Journal of Small Business and Enterprise Development**, Vol.9 (4).

Sağlam, N. (2005). Aile Şirketlerinde Yeniden Yapılanma, http://www.eso-es.net., Erişim Tarihi:25.03.2005.

Stewart, C.C., S.M. Danes, (2001), "Inclusion and Control in Resort FAmily Business: A Developmental Approach to Conflict", **Journal of Family and Economic Issues**, Vol.22, (3)

Tamer, M., (1998). Vehbi Koç'suz Dönem Asıl Şimdi Başlıyor, Milliyet, 11.02.1998.

Vinton, K. (2005). "Keeping The Family Business Healty: Four Keys To Success", http://www.fambiz.com, Erişim Tarihi:25.03.2005.

Yalçın, Azmi, (1993). Türkiye'de Aile İşletmelerinin Karşılaştıkları Yönetim ve Organizasyon Sorunlarının Analizi, Çukurova Üniversitesi Sos. Bil. Enst., Yüksek Lisans Tezi.

KURUMSAL DÜŞÜNCE ve KURUMSAL YAPILANMA ÇALIŞMALARI

Şükrü KUT*

ÖZET

Hiç düşündünüz mü?; Örneğin, Kalite Yönetim Sistemlerinin, belirli Kriterler ve Kurallara bağlanmamış olara, sadece iyi niyet ve sözde kurallarla ne kadar uygulanabileceğini ve ne kadar ölçülerek, denetlenebileceğini veya Trafik kuralları olmadan trafiğin ne kadar yürütülebileceğini ve bunlar gibi İş & Günlük Yaşamımızı etkileyen bir çok konunun <u>Sistemsiz</u> ve <u>Düzensiz</u> ne kadar sürdürülebileceğini? Tabi ki bu durumda başarılı olunması mümkün değildir.

İnsan oğlu , daha güzele , daha iyiye ulaşabilmek ve başarılı olabilmek için , yaptığı işleri , hep bir Sistem & Düzen haline getirmiş ve bunları metodolojik bir şekilde uygulayarak istediği sonuca ulaşmıştır .

Ne yazık ki , büyük emekler çekerek oluşturduğumuz İşlerimiz ve Kuruluşlarımızı , halâ daha , gerektiği gibi başarılı yönetip , yürütememekte ve bu nedenlerle çok büyük oranlarda şirket kayıpları yaşamaktayız .

Bunun sebebi ise, Kuruluşlarımızın Yapılandırılması ve Yürütülebilmesini sağlayacak, Net ve Açık kuralları olan, Ölçülüp, Değerlendiren ve Denetlenebilen bir Sistem ve Metodun bulunmamasıdır.

Bu bildirimde, <u>Kurumsallaşmayı</u> yani <u>Kurumsal Yapılanmayı</u>, elle tutulan, gözle görülen, ölçülüp, değerlendirilebilen, <u>bir Sistem haline Nasıl Getirmeğe</u> çalıştığımı anlatarak, <u>Kriterlerinden</u> bahsedecek ve <u>Metodolojik</u> bir şekilde nasıl uygulanacağını aktarmaya çalışacağım.

Anahtar kelimeler: Kurum - Kurumsallaşma – Kurumsal Yapılanma – Kurumsal kimlik

ABSTRACT

Have you ever thought about? ; For example, how much can Quality Management Systems be applied and be controlled with measurement only with good will and so-called rules and without certain criterias and rules or how much does traffic flow without traffic rules and such subjects that affect our business & daily lifes without any system or order- of course success is impossible.

Humankind, always, transfer its works to system & order in order to get better and to become successful and by applying these in a methodological manner become successful.

Unfortunately, we can not manage and carry on our jobs and institutions that are formed with a lot of afford, therefore we face a lot of firm bankruptcies.

^{*} Yönetim Danışmanı, Şakayık Sokak Zümrüt Apt. 32 / 1 Teşvikiye – Nişantaşı / İstanbul Tel. Fax. 0 212 296 58 69 – Gsm. 0 532 796 55 37 sukrukut@stratejidod.com – sukrukut@stratejidod.com – sukrukut@stratejidod.com – sukrukut@stratejidod.com – sukrukut@stratejidod.com – sukrukut@stratejidod.com – sukrukut@stratejidod.com – sukrukut@stratejidod.com – sukrukut@stratejidod.com – sukrukut@stratejidod.com – sukrukut@stratejidod.com – sukrukut@stratejidod.com – sukrukut@stratejidod.com – sukrukut@stratejidod.com – sukrukut@stratejidod.com – sukrukut@stratejidod.com – sukrukut@stratejidod.com – sukrukut@stratejidod.com – sukrukut@stratejidod.com – sukrukut@stratejidod.com – sukrukut@stratejidod.com – sukrukut@stratejidod.com – sukrukut@stratejidod.com – sukrukut@stratejidod.com – sukrukut@stratejidod.com – sukrukut@stratejidod.com – <a href="mai

The reason of these losts is the absence of a measurable, evaluative and supervisable system and method that structures and carries on our institutions.

In the paper, I am going to try to explain how I transfer Institutionalization or Institutional Structuring into a concrete, measurable, evaluative system, to tell about criterias and how it can be applied in a methodological manner.

Key Words: Institution-Institutionalization-Institutional Structuring-Institutional Identity

1. Bildiri amacı ve Özet Biyografi.

Bu bildiri 5 bölümden oluşmaktadır . 1. bölümde bildirinin amacı aktarılmakta , 2. bölüm Giriş bölümü olup , Kurumsal Düşünce ve Kurumsal Yapılanma tanımlanmaktadır. 3. bölüm Gelişme kısmı olup , bu Sistemin düşünce ve mantığı ile Kriterleri anlatılmakta , 4. bölümde ise , yaşanmış veya yaşanmakta olan bazı örnekler / vakalar ele alınarak , Kriterler ile analiz edilmekte , 5. bölüm ise Sonuç bölümünü oluşturmakta olup , sistemin sağlayacağı katkılar ve öneriler yer almaktadır .

Bu kongrede ağırlıklı olarak Kurumsal Yönetim Konuşulacak ve Tartışılacak. Yani Kurumsallaşmış ve Kurumsal yapısını oluşturmuş veya O yapıda bulunan (?) kuruluşların ; Kurucularına - Üyelerine – Hissedarlarına - ... - 3. kişilere karşı sorumlulukları ve diğer İdari – Mali – Hukuki - ... , yükümlülükleri konuşulup , tartışılacak , Gönül ister ki bütün kuruluşlar , kurumsal yönetimin kurallarını uygulayabilecek alt yapıyı ve yapılanmayı oluşturmuş olsa . Benim bu kongrede söylemek ve aktarmak istediğim ! . Ülkemizde Kurumsal yönetime hazır ne kadar kuruluş olduğu , yani Kurum haline gelmiş Kurum Kimliğine bürünmüş , her şeyi ile bir kurum gidi davranan ne kadar ve ne oranda kuruluş bulunduğu ve Kurumsallaşamamış kuruluşları Nasıl Kurum haline getirilebileceğidir . Çünkü Kuruluşlarımızı Kurumsal bir Yapı ve Kimliğe oturtamadığımız sürece , ne kurumsal yönetim nede diğer yönetim ve yürütme sistem & modellerinden söz etme imkanımız olmayacaktır. Bu sebeplerle de birçok Şirket kaybı ve başarısızlıkları yaşanmaya devam edecektir .

Bu bildiride , 20 yıla yaklaşan profesyonel iş yaşantım ve toplam 25 yılı aşan çalışma hayatım sürecinde , elde ettiğim bilgi ve birikimlerim ile yaşadığım deneyimlerimden bazılarını anlatmaya ve bizzat kendimin yaşadığı ve şahit olduğu , bazı olumsuz olayları örnek göstererek , "Bir musibet bin nasihatten yeğdir" Atasözünde denildiği gibi , yaşanan bu olumsuzlukları musibet sayarak , benzerlerinin yaşanmaması için , kişi ve kuruluşlara , örnek vermeye , yol göstermeye , yardımcı olmaya çalışacak ve bu olumsuzlukların tekrarlanmaması ve Başarılı olabilmemiz için , ne tür önlemler almamızı , kısaca nasıl bir Sistem & Metot ile uygulama yapmamızı ve nasıl KURUMSALLAŞACAĞIMIZI yani KURUMSAL YAPIYI nasıl oluşturacağımızı aktarmaya çalışacağım .

1975 – 1986 yılları arasında aile şirketimizde görev aldım , daha sonra Profesyonel iş yaşantıma başladım . İlk 14 yılı Koç grubu şirketlerinden Motör Ticaret AŞ. de , pazarlama ve satış departmanlarında değişik kademelerde yönetici olarak görev aldım . Daha sonraki 4 yıl içerisinde, sırası ile Doğuş grubu otomotiv bayilerinden Seat Bilgin otomotiv AŞ. genel müdürlüğünü üstlendim . Opel Maslak Otomotiv AŞ.nin çok kısa bir süre direktörlüğünü yaptım. Daha sonra Mercedes Has Otomotiv AŞ.nin otomobil grubu direktörü olarak çalıştım. Bu arada yine otomotiv sektörü içinde yer alan bazı bayii ve kuruluşların danışmanlığını yaptım . Son üç yıldır ise değişik sektörlerceki kuruluşların , <u>Kurumsallaştırılması</u> ve <u>Yeniden Yapılanması</u> doğrultusunda , <u>Yönetim Danışmanlığı</u> hizmeti vermekteyim .

Ayrıca , **Kurumsal Düşünce ve Kurumsal Yapılanmayı** <u>ilk defa</u> bir **Kavram** haline getirerek, bir **Sistem ve Metot** halinde uygulanabilmesi için , bilimsel ve metodolojik çalışmalar sürdürmekte , bunları üniversite ve diğer kongrelerde , bilim & iş adamları ile paylaşmaktayım .

Yine , "Yeni Bir İş Kurmayı" düşünen , kişi ve kuruluşlara , <u>www.yenibiriskur.com</u> web sitesi kanalı ile yol göstermeye , yardımcı olmaya çalışmaktayım .

2. Giris: Kurum ve Kurumsal Düsünce nedir?

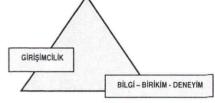
Kurum ve kurumsal Düşüncenin ne olduğunu açıklamadan önce , bir işin oluşturulup , kurulabilmesi ve varlığının sürdürülebilmesi için , öncelikli <u>Gerekliliklerin</u> neler olduğunu aktarmaya çalışacağım .

2.1. Üç Olgu,

Bir iş kurmayı düşünüyorsanız ; Bu İş'in Oluşturulabilmesi için , 3 Ana **Olgu** ' nun birlikte bulunması gerekmektedir .

Bunlar O İş için Gerekli Olan;

- * GİRİŞİMCİ RUH / YAPI
- * BİLGİ BİRİKİM ve DENEYİMLER
- * EKONOMİK YETERLİLİK



EKONOMÍK YETERLÍLÍK

Eğer bu 3 ana faktörden birinin olmaması veya bir kaçının yetersiz olması durumunda , bir işin kurulması veya sürdürülmesi mümkün görülmemektedir. Çağdaş gelişmeler - Rekabet koşulları ve Beklentilerde dikkate alınarak , mutlaka bu 3 öğenin yeterli ve birbirini destekleyecek boyutta olmasının sağlanması gerekmektedir . Ne yazık ki bu konuda büyük hatalar yapılmaktadır , bu üç olgu yeteri kadar değerlendirilmeden , bu konuda araştırmalar yapılmadan , işin kurulmasına karar verilmektedir . Bu sebeplerle de , çok kısa bir süre sonra yeterli olmayan olgularla ilgili sorunlar ortaya çıkmakta ve kuruluş bu sebeplerle başarılı olamamakta ve varlığını kısa sürede yitirmektedir

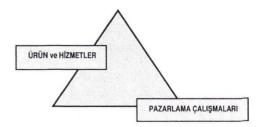
Bu konuya gerekli özenin gösterilmesi , karar verilmeden önce tüm boyutları ile değerlendirilmesi gerekmektedir , aksi taktirde bu iş için ayrılan ve harcanan tüm kaynaklar yok olup gidecektir .

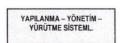
2.2. Üç Aktivite,

Bir İş oluşturulduktan veya kurulduktan sonra ise ; Bu kuruluşların Başarılı olmaları ve Varlıklarını Sürdürebilmeleri için 3 Ana **Aktivite** 'yi , Başarı ile Sürdürmeleri gerekmektedir.

Bu Aktiviteler O Kuruluşun;

- * ÜRÜN ve HİZMETLERİ
- * PAZARLAMA ÇALIŞMALARI
- * YAPILANMA -YÖNETİM ve YÜRÜTME Sistemleridir.





Eğer bu 3 ana Aktiviteden biri veya bir kaçı istenilen ve gerekli ölçülerde uygulanamıyor ise, bu kuruluşun başarılı olması ve varlığını koruması mümkün olmayacaktır. Bilhassa Rekabet koşulları ile Çağımızın gerektirdiği bilgi & teknoloji uygulamalarını ve kuruluş ile müşteri Beklentileri de değerlendirerek, bu aktiviteleri en iyi ve en başarılı bir şekilde sürdürme zorunluluğu vardır.

AKTİVİTELER	Kalkınmış ülkelerde	Türkiye de
Ürün ve Hizmetler	% 35 - 38	% 20 - 26
Pazarlama Çalışmaları	% 35 - 42	% 18 - 24
Yapılanma , Yönetim ve Yürütme	% 20 – 22 (ABD ve Japonya da % 10-12)	% 63 - 65

Yukarıdaki tabloda görülen ve bu 3 aktiviteden kaynaklanan nedenlerle meydana gelen Şirket Kaybı ve Küçülmesi oranlarına baktığımızda ; Sanayi ve Ticarette başarılı olmuş ülkelerde , bilhassa Ürün ve Hizmetlerin Kalite & Yapısına yönelik sebepler ile Pazarlamaya yönelik sistem ve faaliyetlerden kaynaklanan nedenlerle şirket küçülme ve kayıplarına daha yüksek oranda rastlanmaktadır, buradan anlaşılacağı gibi o pazardaki tüketicinin daha bilinçli ve rekabet koşullarının daha ağır olduğu görülmektedir. Ancak Ülkemize baktığımızda, Şirket Kayıp ve Küçülmelerine sebep olan en önemli etkenin Şirket Yapılanması ile Yönetim ve Yürütme sistemlerinden kaynaklandığı görülmektedir. Nerede ise kurulan Şirketlerin üçte ikisine yakın bir kısmı 3-5 yıl gibi çok kısa bir sürede ya varlıklarını kaybetmekte yada küçülmektedirler. Yani kurulan her 3 şirketten 2 si ilk beş yılda yok olup gitmektedir. Bunun ana sebeplerinden biri ise, o işii kuran kişi veya bireylerin ; Yapılanma , Yönetim ve Yürütme uygulamalarını bir Aktivite gibi Görmemeleri, kendi yetkinlikleri doğrultusunda veya bildikleri geleneksel sistemlerle yürütmeye çalışmalarıdır. Oysaki Kuruluşun en önemli ve öncelikli aktivitelerinden biri Yapılanma - Yönetim ve Yürütme etkinleri ile bunlara destek ve katkı sağlayan Destek – Organizasyon ve Danışmanlık gi bi diğer alt yapı hizmetleridir. Yukarıda da belirtildiği gibi , ülkemizdeki kuruluşların çok büyük bir kısmı, yönetim ve yürütme sistemlerini bir aktivite olarak değerlendirmedikleri ve genellikle bu konuyu kendi yetkinlikleri doğrultusunda çözmeye çalıştıkları için gereken önem verilmemektedir. Pırofesyonel yöneticiler çoğu kez gereksiz ve lüks görülmekte, yönetime bağlı bulunması gereken bir çok iş ve bölüm yer almamakta hatta bunlar için kuruluş dışından destek alınması bile düşünülmemektedir, bulunan bazı kişi ve bölümler ise ilgisiz ve yetkin olmayan kişi ve birimlere bağlanmakta böylece yönetim ve yürütme ile ilgili özgün ve gerekli çalışmalar yeteri kadar yapılamadığı ve gerek duyulmadığı için yönetim & yürütmeden kaynaklanan, Boşluk ve Elksikliklerinden dolayı ciddi sirket kayıp ve küçülmeleri yaşanmaktadır.

Bir İşi kurmak o işin gereği olan ürün veya hizmetleri üretmek , bunları pazarlayarak kar etmek ve büyümek ; Tabi ki her müteşebbisin ve kurucunun en çok arzuladığı beklentileridir. Ancak arzulamak veya istemek yeterli değildir o işin gereği olan tüm eylem ve aktivitelerin gereğince yerine getirilmesi bize istediğimiz sonuçları kazandıracaktır.

Nasıl ürettiğimiz ürün veya hizmetin Pazar bulabilmesi için gerekli özellik ve kalitede olması gerekiyor ve bunların pazarlanabilmesi için her türlü satış ve pazarlama eylemini yerine getirmemiz

gerekiyorsa , Yapılanma & Yönetiminde kusursuz ve başarılı olabilmesi için , Yapılanma & Yönetimin gereği olan eylem ve davranışları da gereğince yerine getirmemiz gerekmektedir .

Günümüz bilgi çağıdır, her türlü eylem Ölçülüp, Değerlendirilebilmekte ve bilgi & birikime dayalı yönetim ve yürütme ile ilgili yeni metodolojik sistemler oluşturulmaktadır. Bu sistemler ; İnsan Kaynaklarından, Kalite Yönetim sistemlerine, Halkla İlişkilerden , Müşteri İlişkileri Yönetimine , Ar-Ge çalışmalarından , İtibar yönetimine , Finanssal işletim modellerinden , Proje yönetimine kadar ve hatta ihtiyaç & gelişmeler doğrultusunda daha onlarca konu , bölüm ve departmanlardan oluşmaktadır. Artık yönetim ve yürütme sistemleri içerisinde yer alan bu bölüm ve departmanlar sayesinde ; Verim , Kalite ve Pazar payı gibi bir çok değer artırılabilmekte , İtibar , Karlılık ve Süreklilik gibi kuruluşun varlığını direk olarak etkileyen ve belirleyen ana unsurlar sağlanabilmektedir. Bu sistemler aynı zamanda kuruluşun ürün ve hizmetleri ile pazarlama etkinliklerine de direk olarak katkı sağlamakta , ayrıca kuruluşun yönetici ve profesyonellerine planlama ve stratejilerini belirleme imkanı sağlanmaktadır. Yalnız bu sistemlerin uygulanabilmesi için , bu çalışmaların alt yapısını oluşturan , Kurumsal Düşünce ve Kurumsal Yapının , ölçeği ne olursa olsun tüm kuruluşlarda Oluşturulması gerekmektedir .

2.3. Kurum nedir?

<u>Maddi</u> - <u>Manevi</u> - <u>Sosyal</u>, <u>Olgu</u> ve <u>Değerler</u> için oluşturulan ve <u>Belirli</u> <u>Amaç</u> - <u>Kural</u>, <u>Hedef</u> - <u>İlke</u> - <u>Temayül</u> ve <u>İnisiyatifler</u> doğrultusunda <u>Süreklilik</u> göstererek hareket eden , <u>Gelişmeler</u> doğrultusunda kendini <u>Yenileyen</u> , <u>Denetleyen</u> ve <u>Tatmin</u> yaratan , <u>Özgün</u> Yapılanma biçimine <u>KURUM</u> denir .

Kurum tanımını biraz daha açar ve genişletirsek ;

- Kurumu oluşturan en önemli unsurlardan ilki , Belirlenmiş Amaçlarının olmasıdır ,
- Bu amaç ve isteklerin yerine getirilmesi için, net <u>Kuralların</u> ve
- net <u>Hedeflerin</u> olması gerekmektedir.
- ve bunlar belirli <u>İlkeler</u> çerçevesinde korunarak, denetlenmelidir.
- Kalıcı ve Köklü bir yapılanma için , $\underline{\text{Temayüllerin}}$, bilinçli ve yapıcı olarak değerlendirilmesi ,
- Bu değerler içinde , kişisel ve grupsal <u>İnisiyatiflerin</u> kullanılabilmesi gereklidir .
- Kurumun en önemli amacı ise Sürekli var olabilmesidir.
- Kuruluşun sürekliliğini sağlayabilmesi için kendini devamlı Geliştirmesi ve Yenilemesi,
- Uygulama ve Gelişmelerin Ölçülerek , Denetlenmesi gerekmektedir .
- Kuruluş , Müşterilerine ve Çalışanlarına <u>Tatmin</u> yarattığı sürece , kazanarak varlığını sürdürebilecektir ,
- Ancak bunu başarabilmek için , Rakiplerinden <u>Farklı</u> ve <u>Özgün</u>bir yapıyı oluşturması ve farklı bir <u>Değet</u> yaratması şarttır .

Görüleceği gibi ; Kurum : Birçok <u>Davranış</u> , birçok <u>Belirginlik</u> ve <u>Düşüncenin</u> , <u>Sistematik</u> bir Bileşkesidir .

Yukarıda , kurumu kurum yapan öğeleri , ana başlıkları ile aktarmaya çalıştım .

3. bölümde bu öğeleri , Kurumsal yapılanmanın <u>Kriterleri</u> olarak daha ayrıntılı olarak inceleyerek , değerlendireceğiz .

2.4. Kurumsal düsünce nedir?

Anadolu da sıkça kullanılan bir söz vardır; Bir evlilik olayı gerçekleşirken, denilir ki, "Eğer geçinmeye niyetleri varsa, gerisi sorun değir, her şey hallolur", burada kullanılan <u>Niyet</u> kelimesi, gerçek bir <u>İsteği</u> ve bir <u>Düşünceyi</u> belirtmektedir. Demek ki bir şeyi başarabilmek için, önce ona <u>İnanmak</u> ve bu <u>Düşünceyi</u> oluşturmak gerekmektedir.

<u>Kurumsal Düşünce</u> ; Kurum tanımı içinde yer alan tüm <u>Olgu</u> ve <u>Değerlerin</u> Uygulanabilmesini Sağlayan <u>Tavır</u> , <u>Eylem</u> ve <u>Düşüncelerin</u> Bütünüdür.

Tanımdan da anlaşılacağı gibi,

<u>Kurumsal Düşünce</u>: <u>Mantık</u>, <u>Tutum</u> ve <u>Davranışlardan</u> Meydana gelmektedir, Bu Öğelerin yerine getirilmesi ile <u>Oluşur</u>, <u>Korunur</u> ve <u>Geliştirilir</u>, Bu Kurumsal Düşüncenin ANA Mantığıdır. Bu sebeple Kuruluşlarda, Kurumsal Düşüncenin önce İşveren veya Patron tarafından kabul edilir olması gerekmektedir, çünkü bu sistemim kurulup, işletilebilmesinin en önemli unsuru ve garantisi şirket sahipleri ve üst düzey yöneticileridir. Yukarıda bahsedilen, çağdaş yönetim ve yürütme sistemleri ile diğer metodolojik bir çok uygulama, kendine has sistem ve metotlardan meydana gelmektedir, her birinin belirli prensip ve nerede ise kesinleşmiş kuralları bulunmaktadır, bu sistemlerin başarı ile uygulanabilmesi ve kuruluşlara katkı sağlayabilmesi için gerekliliklerinin yerine getirilmesi lazımdır. Yinede bu sistemleri oluşturmak ve uygulanır hale getirmek için, <u>Kurumsal Düşünceyi</u> oluşturmamız ve yerleştirmemiz gerekmektedir. Aksi taktirde bu sistemler için yaptığımız tüm çalışmalar istenilen verimliliği sağlayamayacak veya hiçbir faydası olmayacaktır. Bu nedenle ilk önce <u>Kurumsal Düşüncenin</u> Oluşturulması ve <u>Kurumsal Yapının</u> tesis edilmesi gereklidir.

3. Gelişme: Kurumsal Düşünce ve Kurumsal Yapılanmanın, <u>Kriterleri</u> ve <u>Uygulamaya</u> geçiş ,3.a: Düşüncenin oluşumu ,

Bir konuyu veya bir problemi çözebilmek için bir <u>düşüncemizin</u> olması <u>Şarttır</u>, yok ise çözme imkanımızda olmayacaktır . Bu görüşten yola çıktığımızda , bir <u>Sistemin</u> veya <u>Metodun</u> kurulabilmesi ve İşleyebilir olması için , öncelikle <u>Düşüncenin Oluşturulması</u> ve <u>Kriterlerin Belirlenmesi</u> gerekmektedir .

Sizlere aşağıda , Kurumsallaşabilmek için ; Kurumsal Düşüncenin ve Kurumsal yapılanmanın Kriterlerinin neler olduğunu aktararak , Ölçülüp , Değerlendirilen ve Denetlenebilen , bir metodun Nasıl oluşturulacağını , Kurumsal Yapılanmaya nasıl uyarlanacağını ve bu çalışmaların bir bütün olarak , bir METODOLOJİK Sistem haline nasıl getirildiğini aktarmaya çalışacak ve böyle bir metodun ne kadar kolay ve başarı ile uygulanabildiğini göstermeye çalışacağım .

Bazıları, Kurumsal Yapılanmanın da Sistem ve Metodumu olur diyecektir, evet yoktu, ama şimdi var . Daha önce Kalitenin de bir sistemi yoktu ama şimdi var . Kurumsal yönetiminde sistem ve kuralları yoktu ama şimdi var ve bu kongreye bunları konuşmak için katıldık . Yalın Üretmek ve Uygulamanın da Sistem ve Metodu yoktu, ama simdi var ve iste sizlere bir örnek; 16 Y.Y dan beri Çin ve Japonya da kullanılan, "Yalın" olmak üzerine Üretim - Uygulama ve Davranışa yönelik geleneksel olan bu Uygulama 1950 li yıllarda Toyota fabrikası tarafından kısmen geliştirilerek kullanılmış ve Amerikalı iki bilim adamı (Prof. Daniel JONES - Dr. James WOMACK) tarafından incelenip, Tez konusu şekline getirilerek, Bilimsel bir metot halinde bir Sistem olarak ortaya konulmuştur, "Yalın Düşünce" adı altında yayınladıkları bir kitapta bu düşünce ve sistem anlatılmaktadır. Bu kişiler tarafından kurulan 'Lean Enterprise Enstitü' kanalı ile tüm hakları korunan ve dünyaya tanıtılan bu sistem , her ülkede bir enstitü veya irtibat noktası ile temsil edilerek, bu sistemi tanıtmakta ve Kuruluşlara bu sistemi kurarak, maddi bir kaynak/getiri oluşturmaktadırlar. Kuruluşlarda yapılan bu çalışmalar, bu enstitüler

belgelendirilmekte ve akretide edilmektedir. Böylece "Yalın Düşünce ve Yalın Uygulama sistemleri "hem korunmakta hem de başarılı bir şekilde kuruluşlarda uygulanmaktır. Bu örnekte görüleceği gibi, çok eskiden beri geleneksel şekillerde yapılan bir uygulama, bir sistem ve metot haline getirilerek, başarılı bir metodolojik uygulama şekline sokulmuştur.

Benim oluşturduğum Kurumsal Düşünce ve Kurumsal Yapılanma çalışmaları ise, yukarıdaki örnekteki gibi, belki geleneksel bir sistemin tam olarak güncelleştirilmesi değildir. Ancak, Çağdaş gelişmeler - Kuruluş & Müşteri beklentileri - Rekabet Koşulları - Etik değerler gibi bir çok gereklilikler doğrultusunda, Kuruluşların Başarılı ve Kalıcı olabilmesi için Oluşturulmuş bir Sistem ve Modeldir.

Kültürel ve bilimsel alt yapı ve verilere dayanan ve bunların bir bileşkesi olan bu çalışma , alanında <u>Bir İLK</u> olup , <u>Yepyeni bir Değerlendirme</u> ve <u>yepyeni bir Sistem & Metottur</u> . <u>Kurumsallaşma da</u> , <u>Ciddi bir Başarı Getirecektir</u> . Bu sebeplerle bu kongreye katılan , Akademisyen – Bürokrat – İş adamı ve İlgililerin , destekleri ile olması gereken noktaya taşınacaktır diye düşünmekteyim .

3.b: Kriterlerin belirlenmesi,

Bir problemin veya sorunun çözülebilmesi için , öncelikle onu sorun haline getiren veya çözülmesini sağlayacak <u>Öğelerin</u> belirlenmesi , tespit edilmesi , gerekmektedir . oluşturmaya çalıştığım , Kurumsal Düşünce ve Kurumsal Yapılanma çalışmaları da bu <u>Mantık</u> kapsamında <u>Geliştirilmiştir</u> . 2. bölümde , Kurumun tanımı içerisinde yer alan öğeler , bu Sistemin <u>Kriterleri</u> olarak ele alınmaktadır .

Bu doğrultuda , bu Sistemin <u>Ana Mantığını</u> oluşturan , birbirinden farklı konu , 12 ana başlık altında toplanarak , 12 KRİTER oluşturulmuştur . Bunlar ;

- 1- BELİRGİNLİKLER KURAL - İLKE - SÜREÇ - PLAN PROSEDÜR - AMAÇ - HEDEFLERİN - ...
- 2- YETKİ ve SORUMLULUKLAR BIRIM - BÖLÜM - KİŞİLER ... ile İŞ & GÖREV TANIMLARI İÇIN ...
- 3- HİYERARŞİ TEMAYÜLLER DAVRANIŞ ve UYGULAMALARDA ... GELENEKLERDE ...
- 4- DEĞER YARGILARI

 MESLEKİ TOPLUMSAL KİŞİSEL ...
 HER TÜRLÜ ETİK DEĞER İÇİN ...
 SAYGIN İTİBARLI ..
- 5- PAYLAŞIM ve KATILIMCILIK BİLGİYİ - DENEYİMLERİ - FİKİRLERİ EGOSUZ - ÇOĞULCU
- 6- GELİŞİM YENİLENME DÜŞÜNCEDE - BİLGİDE ... UYGULAMALARDA ...

- 7- SÜREKLİLİK
 - KURALLARDA DAVRANIŞLARDA KURULUŞUN VARLIĞINDA
- 8- İNİSİYATİFLER KİŞİSEL - GRUPSAL - ... YARATICILIKTA - GELİŞTİRMEDE ...
- 9- ÖZGÜNLÜK
 BİLGİDE DÜŞÜNCEDE ...
 UYGULAMALARDA DAVRANIŞLARDA
- 10- KALİTE GÜVENCE ÜRÜNDE – HİZMETTE- ... DAVRANIŞLARDA-UYĞULAMALARDA
- 11- TATMİN ve MEMNUNİYET
 MÜŞTERİNİN PERSONELİN- ...
 YETERLİ ve ZAMANINDA ...
- 12- DENETİM-DEĞERLENDİRME ÜRÜN ve HİZMETLERİN ... EKİP ve EKİPMANLARIN ... ÖLÇME-DEĞERLENDİRME-ANALİZ OTOKONTROL - ...

Şimdi bu <u>Kriterlerin İçeriklerini</u>, biraz detaylandırarak, Kurumsal Düşünce ve Kurumsal Yapılanmaya sağladıkları, <u>Katkı</u> ve <u>Gereklilikleri</u> inceleyelim.

3. 1.Kriter: BELİRGİNLİKLER

Bu kriter aynı zamanda , diğer tüm kriterlerin ve bu Sistemin bel kemiğidir . Çünkü belirgin olmayan veya belirginleştirilemeyen hiçbir şey <u>Cözümlenemez</u> . Bu sebeple , öncelikle tüm

kuruluşlar için zorunlu olan ve ayrıca Kuruluşun sektörel ve içerik yapısı doğrultusunda , tüm konuların , Tespit edilerek <u>Belirginleştirilmesi</u> gerekmektedir . Bunlardan bazıları ise ,

- KURALLARIN Belirginleştirilmesidir ; Mesleki , Sosyal , Etik , ... , kuralların , kuruluşla özgünleştirilmesidir,
- İLKELERİN; Kuruluşun İlke olarak benimsediği tüm konuların,
- PLANLARIN; Tüm Eylem ve Etkinliklerin planlarının,
- SÜREÇLERİN; Her türlü aktivitenin süreçlerinin,
- PROSEDÜRLERİN; ve her türlü uygulamanın prosedürlerinin,
- AMAÇLARIN HEDEFLERİN ; Belirlenen tüm amaç ve hedeflerin ,
- ve Diğer, konuların Belirginleştirilmesini Kapsamaktadır.

3. 2.Kriter: YETKİ ve SORUMLULUKLAR

Eğer Yetki yoksa, Sorumluluktan bahsedilemez, eğer Yetki verilmişse, Sorumlulukların yerine getirilmesi gerekmektedir . İşte bu sebepten dolayıdır ki , her türlü konuda , Yetki ve Sorumluluklar netleştirilmeli ve buna bağlı olarak , İş ve Görev Tanımlarının Belirlenmesi gerekmektedir . Bunlardan bazıları ise ,

- KİŞİLERİN ;
- BİRİM ve BÖLÜMLERİN ; Yetki ve Sorumlulukları ile bunların ,
- İŞ & GÖREV TANIMLARININ; Net ve Açık, Belirlenmesi gerekmektedir.

3. 3.Kriter: HİYERARŞİ-TEMAYÜLLER

Hiyerarşi , ast ve üstler arasındaki dengeyi oluşturduğu gibi , düzen ve disiplini de sağlamaktadır . Kuruluşun gelişme - büyüme ve sürekliliğindeki en önemli unsurlardan biridir. Ancak katı ve gereksiz bir hiyerarşinin de ters sonuçlar doğuracağı unutulmamalıdır .

Temayüller ise ; Bazı Gelenek ve Uygulamaların , model alınması , örnek teşkil etmesi ve yönsemesi anlamında , olumlu manada kullanılmalıdır . Bu sebeple , bilhassa Etik ve Kültür değerlerde bu kapsamdaki konuların öncelikle değerlendirilmesi gerekmektedir . Örneğin ;

- DAVRANIŞLARDA;
- UYGULAMALARDA;
- GELENEKLERDE;
- ve Diğer , her türlü uygulamada , Hiyerarşi ve Temayüllere uygun ve geliştirici eylemler gerçekleştirilmelidir .

3. 4. Kriter: DEĞER YARGILARI

Kişi ve Kuruluşların en önemli değerlerinden birisi <u>İtibarlarıdır</u> ve zedelendiği zaman yerine getirilmesi nerde ise imkansızdır . Bu sebeple , Mesleki , Sosyal ve Toplumsal her türlü Etik değere uygun hareket etmeli ve buna özen gösterilmelidir.Bu Doğrultuda ,

- MESLEKİ;
- SOSYAL TOPLUMSAL;
- KİŞİSEL;
- Ve Diğer; Tüm konu ve eylemlerde,
- SAYGIN İTİBARLI ;
- DÜRÜST SEVİYELİ ...; Davranışlar sergilemek gerekmektedir .

3. 5. Kriter: PAYLAŞIM ve KATILIMCILIK

Kuruluşların Büyümelerini ve Sürekliliklerini sağlayan en önemli etkenler , her türlü değerin paylaşılabilmesi ve bunun en yoğun katılımla sağlanabilmesidir . Bu sebeple ,

- BİLGİYİ;
- DENEYİMLERİ:
- FİKİRLER ve DÜŞÜNCELERİ; Paylaşmak,
- EGOSUZ;
- İYİ NİYETLİ:
- ÇOĞULCU; Düşünce ve Yaklaşımlarla, Katılımcı olunması gerekmektedir.

3. 6. Kriter: GELİŞİM - YENİLENME

Çağdaş gelişmeler – Rekabet koşulları – Müşteri beklentileri ve daha bir çok Beklentiye cevap verebilmek ve varlığınızı koruyabilmek için , Bireylerin ve Kuruluşların , Gelişmeleri takip etmeleri , kendilerini yenilemeleri gerekmektedir . Bu nedenle ,

- ÜRÜNDE;
- HİZMETTE ;
- BİLGİDE;
- DÜŞÜNCEDE;
- UYGULAMALARDA;
- Ve her türlü Eylem ve Etkinlikte ; Buna uyumlu davranışlar gerçekleştirilmelidir .

3. 7. Kriter: SÜREKLİLİK

- Kuruluşların en önemli amacı, Sürekliliği yani Kalıcılığıdır. Bunun sağlanabilmesi için ise her türlü eylem etkinlik ve davranışın, belirgin ve süreklilik gösterir olması gerekmektedir.
- İLKELERİN;
- KURALLARIN;
- DAVRANIŞLARIN ;
- Ve her türlü Konunun ; Belirginlikler doğrultusunda sürekliliğinin sağlanarak ,
- KURULUŞUN VARLIĞININ Korunması sağlanmalıdır.

3. 8. Kriter: INISIYATIFLER

İnisiyatif kullandırmayan veya İnisiyatif kullanamayan , her Birey ve Kuruluş , durağanlığa ve başarısızlığa mahkumdur . Bu sebeple ,

- KİŞİSEL;
- GRUPSAL; Tüm davranışlarda,
- YARATICILIKTA:
- GELİŞTİRMEDE ;
- Ve Diğer her türlü eylemde ; Belirginlikler doğrultusunda İnisiyatif kullanılıp kullandırılması gerekmektedir.

3. 9. Kriter; ÖZGÜNLÜK

Fark ; Başarının anahtarıdır . Farklı olabilmek içinde Özgün olmamız gerekmektedir .

Rekabet gücünü elimizde bulundurabilmek için , başkalarının benzeri veya kopyası olmak yerine ; Ürünümüzden , hizmetimize ve davranışımıza kadar her şeyimizle farklı ve özgün olmak zorunluluğumuz vardır . Bu doğrultuda ,

- BİLGİDE ;
- DÜŞÜNCEDE;
- UYGULAMALARDA;
- DAVRANISLARDA;
- Ve her türlü Eylem ve Etkinlikte Özgün olmamız gereklidir.

3. 10. Kriter: KALİTE – GÜVENCE

Tüm uygulama ve davranışlarımızda, kuruluşumuza yakışır Kalite ve Güvenceyi sağlamamız, kuruluşumuzun varlığımızın garantisi olacaktır. Kalite ve Güvenceden yoksun uygulamalar, memnuniyet yaratmadığı gibi talepte yaratmayacaktır, Bu nedenle,

- ÜRÜNDE;
- HİZMETTE;
- DAVRANIŞLARDA;
- Ve her türlü UYGULAMADA;
- KALİTE; Anlayışı ve Sistemlerini
- GÜVENCE ; Anlayışı ve Sistemlerini , Uygulayarak hareket etme zorunluluğumuz vardır.

3. 11. Kriter: TATMIN ve MEMNUNIYET

Tatmin edilemeyen, Memnunda edilememiş demektir.

Kuruluşun başarı sırlarından bir tanesi de , Tatmin yaratarak , Memnuniyet ve Mutluluk oluşturabilmektir . Bu sebeple ,

- MÜŞTERİNİN;
- PERSONELİN; Gereklilikler ve Belirginlikler doğrultusunda,
- YETERLİ;
- ZAMANINDA ; Tatmin yaratacak ölçülerde , uygulamalar yapması ve gerekli Memnuniyet & Mutluluğu sağlaması zaruridir .

3, 12. Kriter; DENETÍM - DEĞERLENDİRME

Elle tutulup, gözle görülmeyen, ölçülüp, değerlendirilemeyen her şey, soyut bir kavram olarak görülmekte, bu sebeple de, Denetlenememektedir. Denetlenemeyen şeylerde, verim ve başarıyı da ölçemeyiz. Kuruluşlarımız soyut değil, gerçek varlıklar ve oluşumlardır. Bundan dolayı,

- ÜRÜN ve HİZMETLERİN ;
- ÇALIŞANLARIN ;
- EKİP ve EKİPMANLARIN :
- Diğer her türlü KAYNAK ve DEĞERİN ;
- ÖLÇÜLEREK,
- DEĞERLENDİRİLMESİ,
- ANALİZ edilmesi ve
- OTOKONTROLUNUN Sağlanması gerekmektedir.
- Böylece, her değeri denetleyebilerek, Gelişmeleri takip etme ve ölçme imkanına sahip olabiliriz.

3.b: Uygulamaya Geçiş,

Beklide İşin en Önemli ve Zor kısmı, Kurumsal Yapılanma Kriterlerinin, kuruluşa Uyarlanma ve Uygulanması sürecidir. Bunun başarılabilmesi, Kurumsallaşmanın da başarısı olacaktır.

Acaba hiç düşündünüz mü; Başaramayışımızın veya Başarısızlıklarımızın gerçek nedeni nedir diye? . Bir çok veri, o işi veya konuyu başarmamızı destekleyecek düzeyde iken, yinede yaşanan olumsuzlukların nedeni nedir? . Beklide bunun cevabı, uygulama sürecine gerekli özeni göstermeyişimiz ve bunun gerekliliğini önemsemeyişimizdir. Bu görüşten yola çıkarak Kurumsal Yapılanmanın, başarılı bir şekilde nasıl oluşturulacağını görelim.

Yukarıda , Kurumsal Düşünce ve Kurumsal yapılanmanın 12 Temel Kriterini , ana başlıkları ile tanımlamaya çalıştık . Önemli olan bu kriterlerin , Uyarlanma ve Uygulanmasının , Nasıl yapılacağıdır .

Uygulama, 3 Ana bölümden oluşmaktadır.

1- <u>Kurumsal Düşüncenin Oluşturulması</u> : Bölüm (2.4) aktarıldığı gibi , <u>Kurumsal Düşünce</u> ; Kurum tanımı içinde yer alan tüm <u>Olgu</u> ve <u>Değerlerin</u> Uygulanabilmesini Sağlayan <u>Tavır</u> , <u>Eylem</u> ve <u>Düşüncelerin</u> Bütünüdür. Tanımdan da anlaşılacağı gibi, <u>Kurumsal Düşünce</u> : Mantık , Tutum ve <u>Davranışlardan</u> Meydana

gelmektedir, Bu Öğelerin yerine getirilmesi ile <u>Oluşur</u> , <u>Korunur</u> ve <u>Geliştirilir</u> , Bu Kurumsal Düşüncenin <u>ANA</u> Mantığıdır. Bu sebeple ,

- İşveren ve Üst düzey yöneticiler başta olmak üzere,
- Kuruluş bünyesindeki , her düzeydeki Tüm personel ,

Kurumsal Düşünce ve Kriterlerin Tanımlanması,

- Eğimlerine katılarak, Bu konuda, sağlam bir altyapı oluşturulacaktır.

Ayrıca, Kurumsal Yapılanma Sisteminin Kurulmasını yönlendirip, yol gösterecek - Yapılanma Amir & Yöneticileri, belirlenerek bu kişiler öncelikli olarak hazırlanarak, Sistemin kurulmasına öncülük ederek, denetimini oluşturacaklardır.

- 2- <u>Uyarlama Uygulama Denetleme , Sistem ve Süreçlerinin belirlenmesi</u> : Bu 12 Kriterin ,
 - *- Kişi,
 - *- Birim Bölümler için,
 - <u>Uyarlamalarının</u> yapılarak,
 - <u>Uygulamalarının</u> başlatılması,
 - <u>Denetleme</u> sistemlerinin oluşturulması gerekmektedir.

Buradaki en önemli konu , Kriter <u>Uyarlama</u> çalışmalarının , her birim ve kişi için net ve açık tanımlamalarla , maddeler halinde yapılarak belirginlik kazandırılması , ve <u>Uygulama</u> sürecinde bunlara tamamen uyularak hareket edilmesi zorunluluğudur . Bunların başarılı olabilmesi içinde , Performans ve Oto Kontrol sistemleri gibi sistemlerle , Birim ve Bireylerin Katkı ve Uyumluluklarının ölçümlenerek <u>Denetlenmesi gerekmektedir</u> .

- 3- <u>Diğer Altyapı çalışmaları ve Fiziksel koşulların sağlanması</u>: Bir kuruluşun , Kurumsal yapısının oluşturulması için yapılacak çalışmalar , sadece kuruluşun kendi bünyesinde yapacağı çalışmalarla sağlanamamaktadır . Bu sebeple Kuruluşun Asli işini En iyi şekilde yapmasını sağlayacak ve bunun için gerekli olan ,
 - Destek,
 - Organizasyon ,
 - Danışmanlık Hizmetleri,

O kuruluşun Ürün - Hizmet ve Değerlerine , en fazla katkıyı sağlayacak , Kişi ve Kuruluşlardan temin ve tedarik edilerek , İşbirlikleri oluşturulmalıdır .

Yine Kuruluşlar için birinci derecede önemli olan,

- Teknolojik Altyapı hizmetleri ve
- Diğer Fiziksel Koşulların, gereklilikler doğrultusunda oluşturulmalıdır.

Bu ve bundan önceki bölümlerde , Kurumsal yapının oluşturulabilmesini sağlayacak , öğe ve gereklilikleri aktarmaya çalışarak , bu yapının Nasıl kurulacağını açıklamaya çalıştım.

Kurum ; Sosyal olgu ve değerlerin ağırlıklı olduğu , bir yapılanma biçimi olduğu için , Teknik konulardan daha ağırlıklı olarak , İnsani öğe ve değerler ön plana çıkmaktadır . Bu sebeple , her türlü insan kaynağının , en Etkin – Verimli – Planlı kullanılabileceği ortamlar yaratılmalı ve buna uygun yapılanılmalıdır .

4. Örnekler / Vakalar.

Bu bölümde, önemli örnek ve vakalar olduğuna inandığım, bir kısmı özel, bir kısmı ise resmi olan kuruluşlara ait, yaşanmış veya yaşanmakta olan bir kaç örnek ve vakayı ele alarak, Kurumsal yapı oluşturmuş veya kurumsallaşmış olarak tanımladığımız bu kuruluşların, Kurumsal yapıdan ve Kurum Kimliğinden ne kadar uzakta olduklarını, Kurumsal Düşünce Kriterleri ile Kıyaslanarak analiz etmeye ve öneriler getirmeye çalışacağız.

Bu örnekleri vermekteki amacım , burada örneklenen veya benzeri uygulamalarda bulunan kuruluşları yargılamak veya eleştiri getirmek değil , yanlışlık ve uygunsuzlukların düzeltilebilmesi için öneriler getirmek ve başka kuruluşlarında bu olumsuzluklardan olumlu çözümler üretebilmesidir .

Konu ve olaylar: Bu konu ve bu sektör oldukça önemli olduğu için biraz daha

4. 1. Örnek:

- Firma profili : Kalite Yönetim Sistemleri belgelendirme kuruluşu .
- detaylı bir örnekleme yapmaya çalışacağım. Türkiye de 80 nin üzerinde K.Y.Sistemleri belgelendirme kuruluşu olduğu zannediliyor, bunların çok büyük bir kısmı yurt dışı kaynaklı/merkezli firmalar . Bunların bazıları, bir çok ülkede yapılanmış ve ülkemizde de biřkac ofise sahip, ismi oldukca cok bilinen dis kaynaklı firmalar, bazıları ise vine yurt dışı kaynaklı olan fakat birkaç personelle çalışan küçük kuruluşlar. Bu firmaların tamamı yurt dışı kuruluşlardan akretide edilmiş olup , bu kuruluşlarca denetlendiği söylenmektedir , bunların içerisinde çok az çok az sayıda on civarında firma ise Türkak tarafından da akretidedir. Söz konusu Firma, Türkiye de en çok belgelendirme yapan yabancı firma olduğunu belirten, aynı zamanda birçok konuda danışmanlık hizmeti de veren , yurt dışı kaynaklı bir kuruluş . Kendileri ile , markalarının bilinirliği sebebi ile , bir iş birliği oluşturmak amacı ile tanışmıştım . Hizmet verdiğim bazı bölge ve şehirlerdeki , müşteri portföyümün , belgelendirmelerinin bu firma tarafından yapılabilmesi için oluşturulacak bir iş birliğini başlatmaktı amacım . Önce telefonla randevulaştık beni Anadolu yakasındaki ofislerine davet ettiler, pazarlama departmanından müdire hanım + bir yetkili ve belgelendirme bölümü Türkiye yöneticisi olan bay ile ilk toplantımızı yaptık, ben beklentilerimizi ve kendilerine sağlayabileceğim katkıları aktardım, üst düzey yönetici olan bu kişi ise, iş birliğimiz kapsamında eğitim , reklam gibi konularda destek verebileceklerini ve belirtti , kendileri ile birkaç hafta sonra yapacağımız temsilciliklerini üstlenebileceğimi ikinci toplantıda, bu konuşulanlar doğrultusunda sözleşme imzalayarak işbirliğimizi başlatma konusunda mutabakata vardık . Aradan bir aya yakın bir süre geçmesine rağmen kendilerinden bir haber alamadım , ısrarlı aramalarım karşısında , ikinci görüşme için randevulaştık ama , bu toplantıda , daha önce varılan sözlü mutabakat doğrultusunda hazırlanmış bir sözleşme , protokol olmadığı gibi , çalışma planı vs. gibi hiçbir şeyde hazırlanmamıştı . Kendilerine durumun önemi ve ciddiyeti tekrar açıklanarak ve bizim prensip olarak kendileri ile yapılan ilk toplantıdan sonra başka bir belgelendirme kuruluşu ile görüşmediğimizi, onlara bağlı kaldığımızı, bu gecikmeden dolayı, mağdur olduğumuzu , müşterilerimizi beklettiğimizi kendilerine tekrar hatırlatıldı ve en kısa zamanda sözleşmenin hazırlanması ve eğitim programlarının belirlenmesi için tekrar mutabakata

- varıldı. Ne yazık ki aradan vine bir aya yakın süre geçmesine rağmen hiçbir başlangıç yapılamadı. Türkiye yöneticisi olan kişi telefonlarıma çıkmadı, maillerime cevap vermedi. İlk görüsmemizden iki ay kadar sonra ısrarlı aramalarım karsısında, bana telefonla dönerek , konuştuğumuz doğrultuda bir sözleşme yapamayacaklarını , istersek standart sözleşme vapılabileceğini belirtti. Bana gönderdiği sözleşme, esasında kendileri ile konuştuğumuz konuların tamamını kapsıyordu , sadece bölge ayrımı yoktu . Tekrar bir gecikme yaşamamak için bu sözleşmenin olabileceğini kendilerine bildirerek, eğitimlere başlamak istediğimizi söyledim. Yine iki haftaya yakın bir süre gecmesine rağmen, hicbir gelişme olmadı, eğitimler gecikiyor, bekleyen müşterilerimiz huzursuz oluyordu. Yardımcıları ile yaptığım bir görüşmeden sonra, bana yanlışlıkla kendi aralarında yazıştıkları bir mail geldi, bu mailde "benimle birlikte calısmak istemedikleri , kendilerine sıkıntı verdiğim gibi" konulardan bahsediliyordu. Bunun üzerine Türkiye yetkilisine durumu haberdar ettim. Kendisi bir gün sonra bana yazdığı mailde, aynı tarz kelimeler kullanarak ve iki toplantıda verdiği sözleri unutup, beni hakarete varan sözlerle eleştirerek ve konuştuğu her sözü inkar ederek , tüm Etik değerlerin dışında bir davranış sergiledi . Yazdıkları bu mailler bende mevcuttur. Markası ne kadar büyük olursa olsun, her türlü etik değerin dışında davranışlar sergileyen ve Kurum yapısından çok uzak böyle bir kuruluş ile çalışmanın doğru olmayacağı düşüncesi ile kendileri ile irtibatımı kestim. Ancak, sektörün önemi nedeni ile bu konunu paylaşılması gerektiğine inanıyorum.
- Değerlendirme ve K.Y.Kriterleri ile Analizi : Bu bölümde bu kuruluşun , Kurumsal yapıya uymayan ve yakışmayan ne tür davranışlar sergilediğini , Kurumsal Yapılanma Kriterleri (K.Y.Kr.) ile karşılaştırarak analiz etmeye çalışacağız . Yalnız bu örnekte o kadar çok uygunsuzluk var ki , nerede ise tüm kriterleri kapsıyor , ancak çok önemli olan birkaç konuyu , kriterler ile analiz edip örneklemek istiyorum .
- *- <u>Kriter 1. Belirginlikler</u>: a) Bu ölçekteki bir kuruluşun , çok önceden hangi tarz işbirliklerini yapabileceği , içerik ve kapsam olarak net ve açık <u>belirlenmiş</u> olmalı ve ilk görüşmede karşı tarafa aktarılarak bilgilendirilmeli ve gereksiz zaman kayıpları önlenmelidir. b) Toplantı ve görüşmeler sonucu , süreçleri <u>belirlenmiş</u> , eylem veya sözlerin yerine getirilme zorunluluğu vardır , bu kuruluşun daha önce konuşularak <u>belirginleştirilmiş</u> hiçbir süreç , plan ve söze uyulmadığı görülmektedir .
- *- <u>K.2 Yetki ve Sorumluluklar</u>: Türkiye yöneticisi pozisyonundaki kişi , ikinci toplantıdan ve görüşmelerin başlamasından çok sonra bana telefon ile sözleşmenin yapılamayacağını bunu bir başka yetkilinin onaylamadığını bildirmektedir . Oysa bu düzeydeki bir yönetici , neyin yapılıp neyin yapılamayacağı konusunda bilgi ve yetki sahibi olmalı , <u>Yetki ve Sorumluluklarının</u> bilincinde davranmalı ve kendini aşan durumlarda , hemen konuyu yetkililere yönlendirmeli idi .
- *- <u>K.4 Değer Yargıları</u>: Temasların başından beri , gerek müşteri temsilcisi , gerekse Türkiye yöneticisinin , ,*Yazışmalarda kullandığı ifade ve yaklaşım *Olayların seyrinde aldıkları tavır ve sorumluluk *Konunun ciddiyetine saygı , gibi konularda , hiçbir kuruluşa ve hiçbir Etik değere yakışmayan tavır ve uygulamaları söz konusudur
- Öneriler: Bu sektör ve bu işkolu gerçekten çok önemli olduğu ve Kurumsallaşmaya katkı sağlayan bir özellikte olduğu için, olayları biraz daha detaylı aktarmak istedim. Çünkü bu firmaların çok önemli ve ciddi bir misyonu bulunmaktadır. Bu kuruluşlar Kaliteyi Belgelendirmekte, belgelendirdikleri kuruluşun uygunluğunun da şahitliğini yapmaktadırlar. Böylesine önemli bir Görev ve Yetkiye sahip kuruluşların, örnekte de görüldiü gibi Kaliteden ve Kurum kimliğinden yoksun davranışlar sergilemesi son derece Düşündürücü ve Ürkütücüdür. Belgelendirme danışmanlığı yapan ve belge veren öyle kuruluşlar duymak ve görmekteyiz ki, bu kuruşlar belgelenecek kuruluşu görmeden ve ziyaret etmeden, çok düşük bedellerle belge vermekte ve o kuruluşun kalitesini

onaylamaktadırlar. Bu kongreye katılan ve İlgili olan tüm kişi ve kuruluşların, bu konuya gereken ilgiyi göstermesini, resmi mercilerin bu doğrultuda denetimlerini artırmasını, Hak etmeyen ve kendisi Kurum kimliğinden ve Kaliteden yoksun olan bu kuruluşlara, ölçeğine ve menşeine bakılmaksızın, gerekli yaptırımlar uygulanmasını öneriyorum.

4. 2. Örnek:

- Firma profili: Yurtdışı merkezli, bir Banka
- Konu ve olaylar: Söz konusu banka, bir çok ülkede yapılanmış uluslararası bir kuruluş : Bir çok banka gibi Kurumsal yapısını önemli ölçüde tamamlamış bir görüntüde . Burada örneklenen olay, belki vönetim hatası, belki de sorumluluk ve bilgi eksikliğinden, beklide iletisim ve etkilesim sorunundan kaynaklanan, ama Etik değerlere yakısmayan bir görüntü sergilemektedir. Bu banka. "Dünyanın bankası" sloganı ile ülkemizde ciddi bir büyüme sağlayan büyük ve güçlü bir kuruluştur. Söz konuşu davranış, bankanın sunabildiği bir hizmeti, müşteri tatmini ve etik anlayışa uygun sunmamasını kapsıyor. Şöyle ki, Banka müşterilerinin kredi kart ekstrelerini bir çok banka gibi posta kanalı ile göndermekte ve bu kanalla müşterilerine Bilgi vermektedir. Bazı bankaların uyguladığı gibi ekstre bilgilerini gsm kanalı ile telefonlara mesajla göndermemektedir . Ancak kart borcu unutulur veya ödenmez ise, son ödeme tarihi gectikten ve vade farkı tahakkuk ettirildikten sonra gsm kanalı ile telefonunuza mesaj gönderilerek, borcunuzun olduğu hatırlatılmaktadır. İşte bu yaklaşım, Kurumsal yapı ve Kimliği ile ve bazı etik değerlerle bağlaşmamaktadır. Çünkü Bankanın, böyle bir teknoloji ve imkanı müşterisinin lehine kullanma imkanı varken kullanmaması, bu bilgilendirmeyi ödeme gerçekleşmez ise vade farkı tahakkuk ettirerek bildirmesi, müşterinin aleyhine bir durum sergilemektedir ve etik değildir.
- Değerlendirme ve K.Y.Kriterleri ile Analizi: 4. kriteri kapsayan <u>Değer yargıları</u> ile 11. kriteri kapsayan <u>Tatmin ve Memnuniyet</u>, kriterleri doğrultusunda değerlendirdiğimizde, Bankanın böyle teknoloji ve bir imkanı, Müşteri Memnuniyeti sağlamak için, ilk bilgilendirmede de kullanmasının Tatmin yaratacağı ve doğru olacağıdır. Yine ticari ve mesleki etik kurallar doğrultusunda, elde imkan varken bunun lehte değil aleyhte kullanılması da yanlış bir davranıştır.
- Öneriler: Burada bu bankayı suçlamak gibi bir amacım yoktur, sadece eldeki imkanların müşterilerin lehinde kullanılmasının, Etik değerlere ve Müşteri mutluluğuna uygun olduğu ve Kurum kimliği ile bağlaştığıdır. Ben çok iyi biliyorum ki bir çok kişi kredi kartları veya bu tür borçlarını, unuttukları için ödeyememektedirler, bende unutuyorum. Müşteri kendisini koruyan ve önemseyen kuruluşu her zaman tercih edecektir, bunun aksi davranan aleyhte davranış sergileyen ve güçlük çıkaranları ise eleyecektir. Bunun önemi doğrultusunda davranılması kuruluşun geleceği ve varlığı açısından çok önem arz edecektir

4. 3. Örnek:

- Firma profili: Ticaret Sanayi Oda ve Borsaları,
- Konu ve olaylar: Bu bildiride Resmi özelliği olan kuruluşlardan da örnekler vermek istiyorum. Bu örnekte belirgin bir oda veya borsadan bahsetmeyeceğim, izlediğim ve temaslarım olan çok fazla sayıda bu tarz kuruluş tanımaktayım. Bu bildiride bu örneklerin yer almasının nedeni, bu tür kuruluşların resmi bir hüviyetinin olmasının yanı sıra, ticaret ve sanayi ile uğraşan kuruluşlara yön veren, yol gösteren bir misyonlarının olması ve

bulundukları yörenin sanayi & ticari, kariyer ve geleceklerini yönlendiren ve kadeterini belirleyici etkinlikte olmalarıdır. Bu sebeple, üyelerinin Kurumsallaşması için katkı sağlayabilecek etkinliğe de sahip olmalarıdır. Bilhassa küçük yörelerde bu kuruluşlar, şehirlerinin ekonomik kaderlerini ve geleceklerini belirlemektedirler. Yaratıcı, Yenilkçi, Müteşebbis, Bilgili ve Çağdaş yönetimler, üye ve şehirlerinin gelişmesini sağladıklarıgibi, büyük başarılara da imza atmaktadırlar.

Ancak bu olumlu gelişmelerden çok daha fazla sayıda, başarısız uygulamalır ve yönetimlerde bulunmaktadır. Bu olumsuzluğun önemli sebeplerinde biri, seimle yönetime gelen bu kişilerin , siyasi geleceklerinin kaygısına düşerek , çalışmaların bu doğrultuda sürdürmektedirler . Başarısızlığın diğer bir sebebi ise , seçimle zelen yöneticilerin, bu kuruluşları başarı ile yönetebilme, yetkinliği ve vizyonuna sahip olmamalarıdır. Bir başka sebep ise birçok oda ve borsanın, gerekli bürokratik kadro /e alt yapıya sahip olmamasıdır . Ne yazık ki bu kuruluşların çok büyük bir kısmı sidece bürokratik mantıkla yürütülen ve yönetilen , kuruluşlar durumundadır . Oysali bu · kuruluşlar yukarıda da belirttiğim gibi , Üyelerine ve Bölgelerine katkı yaratacak ve irnek olacak, misyonu taşımaktadırlar. Bu sebeple Öncelikle bu kuruluşların, yapı – yönetm ve yürütmelerinin, çağdaş gelişmeler ve üye beklenti & hizmetleri doğrultusunda yeriden yapılandırılarak Kurumsal hale getirilmeleri gerekmektedir. Böylece kendilerine bağlı Üyelerinin gelişiminde ve Kurumsallaştırılmasında katkı yaratabileceklerdir.

- **Değerlendirme ve K.Y.Kriterleri ile Analizi :** Belirgin bir örnek ele alınmadığ için , belli bir kriter öne çıkmamaktadır . Ancak 2. 6. 12. kriterler üzerinde daha daylı durulmalıdır .
- Öneriler: Bazı yeni seçilen oda yönetimleri, uygulamalarında, kendi bildiklirince eski düzen gitmekte kararlılar, bazıları ise Üye ve Şehirlerinin gelişebilmesi çin, kuruluşlarını yeniden yapılandırmaktadırlar. Örneğin gülü ile meşhur bir ilimizin TS odası yeni yöneticileri ciddi bir re-organizasyona girerek, çağın gerçekleri doğrultusunda yapılanma telaşı içerisinde olup bir Ünv.hocasına genel sekreter olarak görev vermekte, profesyonellerden danışmanlık ve destekler almakta, gerçek bir Kurum yapısına bürünmek için çaba harcamaktadır. Diğer taraftan buraya yarım saat mesafedeki bir başkı ilin odasında ise bürokratik kadro rehavette, yöneticiler ise yönetim kurulu toplantılarındı bile cep telefonları ile özel görüşmelerine devam edebilmektedirler. Yerel yönetimler ve bu tür oda ve borsalar şehirlerinin geleceklerini ve kaderlerini belirlemekte öncülük etmektedirler, bu sebeple görev ve sorumluluklarının bilincinde davranarak, önce kendi oda bosa ve belediye gibi kuruluşlarını Kurumsal bir yapıya sokmalı, daha sonrada üyelernin, gelişebilmesi için onların kuruluşlarının Kurumsallaşmasına destek vermeli ve bu kınınu ciddiyet ve sorumluluğunda görev yapmalıdırlar.

5. Sonuç:

Yukarıdaki , Açıklamalarda belirtildiği ve Örneklerde görüldüğü gibi , **Kurumsal Düşünce** , aslında bir kuruluşun Ana yapısı ve mantığını oluşturmaktadır . Bir binanın temeli , nasıl o bnanın ana yapısını oluşturuyor ve tüm inşaat bu temelin üzerine yapılıyor ve bu temel tüm binayı tışıyor ise , Kurumsal düşüncede , tüm kuruluşun temelini oluşturmaktadır . Eğer bu temel sığlam oluşturulamamış ise , kuruluşa ait her türlü birim , bölüm ve aktiviteye dayalı , tüm eylem , çalışma ve her türlü metodolojik uygulama , yeteri kadar başarılı olamayacak , beklide hiç uygulanamayacaktır. Yapılması gereken Tek şey bunun gerekliliğine inanarak bu düşürcenin oturtulmasını sağlamak ve her an bu düşünce doğrultusunda hareket edebilmektir.

Kişisel yaklaşım ve davranışlar , kurumsal yapı ve düşüncenin örtüşmediği ve uyuşnadığı olgulardır . Kuruluşlar , kişilerin varlıkları ile değil , düşünce ve sistemlerden Oluşur , Koruıur ve Gelişir .

Victor HUGO "Herkes insanlığı değiştirmeyi düşünür ama, hiç kimse önce kendini değiştirmeyi düşünmez" der.

Beklide kurumsal düşünemeyişimizin en önemli sebeplerinden biri , * Kişisel düşünce ve egolarımızın baskın çıkması , yeterince kontrol edilememesi , bir diğeri * Bunun gerekliliğinin yeteri kadar biliniyor olmaması , beklide en önemli nedenlerinden biri ise , * Alışkanlıklarımızdan ve Saplantılarımızdan kolay kurtulamıyor , kendimizi Yenileyip , Değiştiremiyor olmamızdan kaynaklanıyordur. Oysaki emek çekerek oluşturduğumuz kuruluşlarımız , kalıcı olmalı ve varlığını sürdürmelidirler . "Kişiler değişken ve geçici , Kurumlar ise kalıcıdır" öyleyse Kuruluşlarımızın kalıcı olmasını istiyorsak onları mutlaka Kurumsallaştırmamız gerekmektedir .

3. bölümde içeriklerinden bahsedilen ve Kurumsal düşünce ile Kurumsal Yapılanmanın ana unsurlarını oluşturan 12 KRİTER, birbirleri ile uyumlu ve denetlenebilen bir şekilde oluşturulduktan sonra o kuruluşun, Kurumsal bir yapıya oturtulması rahatlıkla sağlanabilecektir.

Basım aşamasına gelen , Kurumsal Düşünce ve Kurumsal Yapılanma , Sistemini daha detaylı olarak anlattığım ve bu sistemin nasıl kurulabileceğini örneklediğim "KURUMSAL DÜŞÜNCE" isimli kitabım ve bu doğrultuda hazırlanacak tanıtım ve eğitim çalışmalarının , kişi ve kuruluşlara çok önemli katkılar sağlayacağı ve bu konudaki önemli bir açığı dolduracağı inancındayım .

Amacım ; <u>Kurumsal Düşüncenin</u> bir <u>Sistem</u> ve <u>Yönetim Modeli</u> olarak , İş hayatına **Yararlı ve Yapıcı Katkılar** sağlamasıdır .

Bu nedenle , bu Düşüncenin , bir Sistem ve Yürütme modeli olarak kullanımının sağlanması ve arttırılması için , " **Kurumsal Düşünce Derneği** " nin kurulması ve Kurumsal Düşünce ve Kurumsal Yapılanma çalışmalarının **Belgelendirilerek** , **Akredite** edilebilecek bir yapıya dönüştürülmesi doğrultusundaki çalışmalarımız devam etmektedir .

"Kurumsal Düşünce, Sistemi ve Yönetim modeli" alanında bir İLKTİR.

Bu çalışmaların Yerleşip, Yeşermesi için desteklenmesi gerekmektedir. Üniversitenizin kurucusu olan TOBB, inanıyorum ki bu konuda her türlü desteği sağlayarak, bu çalışmaların oda ve borsalar aracılığı ile Üyelerine duyurulmasına ve ulaştırılmasına katkı sağlayacaktır.

Bu kongreyi düzenleyen ve katılan üniversiteler ile diğer kuruluşların , değerli akademisyenleri ve üyeleri de , bu çalışmalara gerekli desteği vereceklerdir ümidindeyim .

Üniversitenizin düzenlediği ,böylesine önemli bir kongrede sunum yaparak yer almak, Bilgi, Birikim ve Deneyimlerimi , değerli akademisyenler ile bir çok kişi ve kuruluşla paylaşmak ve yapılacak çalışmalara katkı sağlayabilecek olmak çok önemli bir duygudur . Üniversitenize, ilgili birimlerine, Düzenleme ve Akademik kurul üyelerine, emeği geçen ve katkı sağlayanlara teşekkürler eder , saygılarımı arz ederim.

KURUMSAL YÖNETİMİN TÜRKİYE'DEKİ KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK UYGULAMALARINA OLAN ETKİLERİ

Ceyhun Göcenoğlu¹ K. Zeynep Girgin²

ÖZET

Hem küreselleşen dünya ekonomisindeki gelişmeler hem de şirketlerin sosyal paydaşları ile olan ilişkilerinin gelişmesiyle ortaya çıkan yeni bir iş stratejisi olarak tanımlanabilecek olan Kurumsal Sosyal Sorumluluğun hayata geçebilmesi için olmazsa olmaz koşullardan bir tanesi de Kurumsal Yönetişimin uygulanabilmesidir. Bu bildiri ile Türkiye'deki kurumsal yönetim ilkelerinin kurumsal sosyal sorumluluk konularına olan etkisini değerlendirmeyi amaçlamaktayız. Bu amaçla ilk olarak kurumsal yönetim ve kurumsal sosyal sorumluluk tanımlamaları yapılarak, genel teorik alt yapı çizilmeye çalışılacak; sonra da her iki konunun oluşmasındaki faktörler incelenecektir. Bu çizilecek çerçeveyle kurumsal yönetimin Türkiye'deki kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarına olan etkilerinin ortaya konması amaçlanmaktadır.

Kilit Kelimeler: Sosyal Paydaş Teorisi, Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Kurumsal Yönetişim, Türkiye,

ABSTRACT

The challenges in global economy as well as the need to develop strategies for stakeholder management emerged the need for Corporate Social Responsibility (CSR) practices in business. To cope with these, Corporate Governance (CG) can be considered as a "sine qua non" theme. With this article we aim to discuss the effects of CG on CSR practices in Turkey. To do that we will be defining CG and CSR within stakeholder theory and will focus on the external and internal drivers of both issues. It is expected that shaped picture will show the effects of CG on CSR practices in Turkey.

Key words: Stakeholder Theory, Corporate Social Responsibility, Corporate Governance, Turkey,

1. Giriş

Kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) hem küreselleşen dünya ekonomisindeki gelişmeler hem de şirketlerin sosyal paydaşları ile olan ilişkilerinin gelişmesiyle ortaya çıkan yeni bir iş stratejisi olarak tanımlanabilir. İş çevreleri KSS'nin gönüllülük esasına dayanması gerektiğini ifade ederken, sivil toplum kuruluşları KSS konusunda hukuki bir çerçevenin çizilmesini desteklemektedirler. Kurumsal yönetim (KY) ilkeleri ise özellikle çeşitli uluslararası prensipler, kodlar ve içsel hukuk kuralları ile şekillenmektedir.

KY ve KSS literatürüne baktığımızda, Türkiye'deki KY'in çerçevesinin Ararat ve Uğur (2003), ve Demirağ ve Serter (2003) tarafından çizildiğini görüyoruz. Öte yandan Küskü ve Fraser (2004) 'Kurumsal Vatandaşlık' kavramının Türkiye ve Avustralya'daki farklı uygulamalarını

Kurumsal Sosyal Sorumluluk Derneği Genel Sekreteri, Ankara, 0312-285 31 00 / dahili 180, gocenoglu@gmail.com
 Bilkent Universitesi, İşletme Fakültesi, 06800 Ankara, 0312-290 2809, zgirgin@bilkent.edu.tr

değerlendirmiştir. Göcenoğlu ise (2004) Türkiye'deki uluslararası şirketlerin KSS uygulamalarına olan katkılarını araştırmıştır.

KSS kavramının bir ekonomide hayata geçirilebilmesi bazı içsel ve dışsal faktörlerin oluşmasıyla mümkün olmaktadır. İçsel faktörlerin başlıcaları, ulusal ekonomilerin yapısı, içsel hukuk kuralları, kurumsal yönetim ilkeleri, dinsel, kültürel ve sosyolojik yapılar olarak adlandırılabilirken, dışsal faktörler, ülkeye giren yabancı yatırım, ülkenin uluslararası piyasalardaki etkinliği, ülkedeki uluslararası şirketlerin tutumları, işbirliği ve çalışma halinde bulunduğu uluslararası kuruluşlardan oluşmaktadır.

Bu bildiride, Türkiye'de uygulanmakta olan KSS uygulamalarının hangi faktörlerle şekillendiğini ortaya koymak ve Türkiye'deki kurumsal yönetim ilkelerinin kurumsal sosyal sorumluluk konularına olan etkisini değerlendirmeyi amaçlamaktayız. İçsel ve dışsal faktörlerin yapısı Türkiye için tartışılıp bu çerçeve dahilinde uygulama sonuçlarına bakılarak kurumsal yönetimin Türkiye'deki KSS uygulamalarına olan etkileri değerlendirilecektir.

Bu amaçla ilk olarak kurumsal yönetim ve kurumsal sosyal sorumluluk tanımlamaları yapılarak, genel teorik alt yapı çizilmeye çalışılacak; sonra da her iki konunun oluşmasındaki faktörler incelenecektir. Bu çizilecek çerçeveyle kurumsal yönetimin Türkiye'deki kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarına olan etkilerinin ortaya konması amaçlanmaktadır.

2. Kurumsal Yönetim ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk: Tanımlar ve Teorik Çerçeve

Kurumsal yönetim ve kurumsal sosyal sorumluluk arasındaki bağlantının kurulabilmesi için öncelikle bu iki kavramın tanımlanması gerekmektedir.

Kurumsal sosyal sorumluluk üzerinde özellikle son birkaç yıldır tartışmaların yapıldığı önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. KSS farklı çevreler tarafından değişik şekillerde tanımlanabilir. KSS en geniş anlamda, şirketlerin, çeşitli operasyonlarının sosyal paydaşlarına karşı ne tür çevresel, ekonomik ve sosyal etkiler yarattığını ölçmeleri, yaratılan olumsuz etkileri azaltacak ve daha da önemlisi, toplumun ve şirketin aynı anda gelişmesine katkı sağlayabilecek işlemleri hayata geçirmeleri olarak tanımlanabilir (CHANDLER, 2004).

KSS uluslararası şirketler tarafından gönüllülük esasında tanımlanırken özellikle sivil toplum örgütleri KSS'nin yasalarla tanımlanması konusunda çalışmalar yapmaktadır. Avrupa Birliği KSS'yi gönüllülük çerçevesinde tanımlasa da hem üye ülkelerin içsel hukukunda hem de AB müktesebatında yer alan birçok yasal düzenleme KSS'nin temel nitelikleri ile uyuşmaktadır (MICHAEL ve ERIKA, 2005). AB Komisyonunda dört komisyon (işletmeler, çevre, istihdam ve sosyal politikalar, ticaret) KSS konusunda faaliyet göstermektedir.

Türkiye'de ise KSS ile ilgili bir yasa bulunmamakta ancak tüketici hakları, iş kanunu, çevre kanunu içerisinde KSS'yi barındıran bazı hükümler yer almaktadır. Örneğin, Türkiye Cumhuriyeti Anayasası madde 172'de tüketicileri koruyucu ve aydınlatıcı tedbirlerin alınacağı ve bu yoldaki girişimlerin teşvik edileceği belirtilmiştir. Diğer bir örnek iş kanunu çerçevesinde ortaya konabilir: 4857 sayılı yeni iş kanunu belirli ölçekteki şirketlere 1475 sayılı eski iş kanundaki istihdam zorunlulukları dışında yeni yükümlülükler getirmektedir (ODAMAN, 2004). Dolayısıyla hukuksal bir zorunluluk olmasa da KSS Türk iş dünyasına tamamıyla uzak değildir. Öte yandan kültürel ve dinsel nedenlerden dolayı hayırseverlik Türkiye'de önemli miktarlara ulaşmıştır; hatta AB ortalaması üzerinde olduğu iddia edilmektedir (MICHAEL ve ERIKA, 2005).

KSS'nin tanımlarını gözden geçirdikten sonra, şimdi de kurumsal yönetimin çerçevesini çizmeye çalışacağız:

"Kurumsal yönetimin ana amacı şirket yönetiminin pay sahipleri ve hak sahiplerinin beklentilerini tatmin edecek şekilde faaliyet göstermesinin sağlanmasıdır. Kurumsal yönetim, kurumların yönetimine ve kontrollerine yönelik sistemleri kapsayan bir üst yapıdır."

Dolayısıyla, kurumsal yönetim kavramı asıl olarak profesyonel yönetim amacıyla görev yapan şirket yöneticilerinin şirketin pay sahiplerine olan sorumluluklarının belirlenmesi ve denetlenmesi için ortaya çıkmıştır ve uygulanmaktadır. Türkiye'de kurumsal yönetimin üst yapısını, Sermaye Piyasası Kurulu kararları, Ticaret Kanunu ve Menkul Kıymetler Borsası oluşturmaktadır (ARARAT ve UĞUR, 2003).

Her iki kavramın tanımlarını yaptıktan sonra, bakış açımızı belirleyen temel teorik çerçeveyi de kısaca tartışmak istiyoruz.

Sosyal Paydaş teorisi şirketlerin sadece kısa dönemde kârlılık amacıyla hareket etmesini eleştirerek özellikle uzun dönemli ve sürdürülebilir büyümeyi teşvik etmektedir. Bunu hayata geçirebilmek içinse şirketlerin, sadece yatırımcılarına değil, daha geniş bir çerçevede tüm sosyal paydaşlarına, yani tüketicilerine, müşterilerine, tedarikçilerine, çalışanlarına, sivil toplum ve kuruluşlanna karşı da sorumluluk duygusuyla hareket etmesi gerektiğini ifade etmektedir (SULLIVAN ve SEPPALA, 2003). Bu noktadan bakıldığında, kurumsal sosyal sorumluluk kavramı, şirketlerin, pay sahipleri de dahil olmak üzere tüm sosyal paydaşlarına karşı sorumlu olduğunu ve operasyonlarında bunu dikkate alarak hareket etmeleri gerektiğini ifade etmektedir.

Pay Sahipleri teorisi ise, özellikle Milton Friedman'ın öncülük ettiği bir yaklaşımla, şirketlerin tek sorumluluğunun pay sahiplerine karşı olduğunu iddia etmekte; şirketlerin topluma karşı herhangi bir sorumluluğu olmadığı varsayımımdan hareketle sosyal paydaş teorisini reddetmektedir. Pay sahipleri teorisinin üzerinde durduğu en önemli noktalardan bir diğeri de, kurumsal yönetim kavramının da savunduğu ilkelerden bir tanesi olan şirketin sahipliğinin ve yönetiminin farklı ellerde olması ve şirket yönetimlerinde dışarıdan ancak pay sahiplerinin isteklerini yerine getiren yönetim kurulu üyelerinin bulunmasıdır. Bu üyeler özellikle şirket satın almalarında ve/ya birleşmelerinde pay sahiplerinin daha kârlı bir sonuç elde etmeleri için çalışmalıdır.

Yukarıda özetlenen bu iki teoriyi bir örnek çerçevesinde incelersek kurumsal yönetim ve kurumsal sosyal sorumluluk konularına daha geniş bir açıdan bakma şansına sahip olabiliriz. Örneğin, bir şirketin kapatılması pay sahipleri açısından daha kârlı bir sonuç verecekse, Pay Sahipleri teorisi bu şirketin kapatılmasını teşvik edecektir. Öte yandan Sosyal Paydaş teorisini savunanlar, şirketin kapatılmasının işçileri başta olmak üzere, tedarikçileri, müşterileri ve diğer bazı paydaş grupları olumsuz yönde etkileyeceğini savunarak buna karşı çıkacaklardır. Bu açıdan değerlendirildiğinde sosyal paydaş teorisi savunucuları aslında kurumsal sosyal sorumluluğu desteklemektedirler.

Satın alma ve/ya birleşme durumunda yeni oluşacak şirketin yönetim yapısı kurumsal yönetimin alanına girmektedir. Yeni oluşan yönetim kurulunun yapısı, menfaat sahipleri ve pay sahiplerinin kazanımları ve sorumlulukları ile ilgili alanlar kurumsal yönetim ilkeleri ile şekillenmektedir. Yukarıda basit bir iş kararını örnekleyerek KSS ve KY'nin bir iş sürecindeki ilişkisinin ortaya koymaya çalıştık. Bu örnekte de görüleceği üzere her iki kavram da farklı yaklaşımlar ışığında pay sahibi ve sosyal paydaşlar arasında bir denge ve düzen kurmaya çalışmaktadır. Teoriler ve örnekler üzerinden anlatmaya çalıştığımız, aslında kurumsal yönetim ve kurumsal sosyal sorumluluk kavramlarının iç içe geçmiş olgular olduğudur. Bundan sonraki bölümde bu iki olgunun Türkiye'deki durumunu ve oluşum faktörlerini değerlendireceğiz.

74

¹ http://www.tkyd.org/read.asp?ID=1

4. Kurumsal Sosyal Sorumluluk: Oluşum Faktörleri ve Türkiye'deki durum

Bir ülkede KSS faaliyetlerini etkileyen faktörler içsel ve dışsal olarak iki başlık altında toplanabilir (GÖCENOĞLU, 2004). Dışsal faktörlerin başlıcaları, ülkeye gelen doğrudan yabancı sermaye yatırımları, ülkedeki uluslararası şirketlerin faaliyetleri ve uluslararası alandaki hukuksal düzenlemelerdir.

Türkiye'ye gelen doğrudan yabancı yatırım miktarı dünyadaki diğer gelişen ekonomiler ile kıyaslandığında çok düşük bir düzeyde seyretmektedir. Hazine Bakanlığı verilerine göre 2000-2003 yılı arasında Türkiye'ye fiili olarak giren doğrudan yabancı sermaye yatırımları toplamda sadece 5 milyar USD düzeyinde seyretmektedir. Dolayısıyla yabancı sermayeli şirketlerin Türkiye'de KSS'nin şekillenmesinde ve gelişmesinde pek etkin olması beklenmemelidir.

Türkiye'nin bağlı olduğu ILO konvansiyonları, Birleşmiş Milletler İnsan Hakları Sözleşmesi ve OECD'nin uluslararası şirketler yönetmelikleri gibi uluslararası hukuksal düzenlemeler, KSS'nin Türkiye'deki gelişimine katkı sağlayabilir. Ancak uluslararası alanda yaşanan eksikler, zorlayıcı olunmaması ve şirketlerin hukuksal zorunlulukların kaldırılması konusunda lobicilik yapmaları gibi etkenler, Türkiye'de de hissedilmekte ve sözü geçen uluslararası hukuk çerçeveleri, KSS uygulanmalarının Türkiye'deki gelişimine önemli bir yarar sağlamamaktadır.

Buna karşılık, Türk şirketlerinin KSS uygulamalarını uluslararası standartlar doğrultusunda hayata geçirmeleri "Sosyal Sorumluluk Fonları" olarak adlandırılan fonların ülkemiz şirketlerine de akmasını sağlayabilir. Sosyal Sorumluluk Fonları bir yandan yatırımcıların sadece sosyal sorumluluğu uygulayan işletmelere yatırım yapmasını destekleyen, diğer yandan da alkol, silah vb. ürünleri üreten şirketlere yatırım yapmayan fonlara verilen genel bir addır. Bugün sadece Avrupa'da 260 milyar USD değerinde Sosyal Sorumluluğa Dayalı yatırım bulunmaktadır, bu rakam ABD'de 2,1 trilyon USD kadar ulaşmaktadır (EDITORIAL, 2002). Bu fonların büyüklüğü ve Türkiye sermaye piyasalarında da yatırım yapabilecekleri düşünülürse, ülkemiz sanayinin gelişebilmesi ve finans piyasalarında rahatlık yaşanabilmesi açısından şirketlerin kurumsal sosyal sorumluluk anlayışlarının ve uygulamalarının önemi daha iyi anlaşılabilir.

KSS'nin gelişmesi için gerekli olan dışsal faktörlerden sonra, önemli içsel faktörlere baktığımızda karşımıza, sivil toplum örgütlerinin etkinliği ve ülkedeki ekonomik çevre olarak tanımlanabilecek olan faktörler çıkmaktadır. Özellikle çokuluslu şirketler, faaliyet gösterdikleri gelişmekte olan ülkelerdeki işleri ve iş yapma şekilleri nedeniyle zaman zaman sivil toplum kuruluşlarının tepkileriyle karşılaşmaktadır. Türkiye'deki sivil toplum ve sivil toplum kuruluşları ise halen gelişme aşamasındadır. Şirket faaliyetleri sivil toplumun baskısından uzaktır. Dolayısıyla içsel bir faktör olarak sivil toplum kuruluşları KSS'nin Türkiye'de uygulanması konusunda henüz pek etkin değildir.

Türkiye ekonomisindeki dalgalanmalar şirketlerin uzun dönemli planlama kabiliyetlerini ve krizlerle başa çıkma süreçlerindeki yönetimsel stratejilerini etkilemektedir. KSS'nin uygulanması için çok önemli bir faktör olan ekonomi ve iş çevreleri, Türkiye'de de KSS'yi etkileyen en önemli faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır.

Türkiye'deki KSS daha çok sivil toplum kuruluşları ve özel sektör arasındaki sponsorluk ve hayırseverlik etkinlikleri olarak algılamakta ve dolayısıyla tanımlamaları ve uygulanmaları da bu yönde gerçekleşmektedir. Bu çerçevede KSS zaman zaman pazarlama ve halkla ilişkiler faaliyetleri ile karıştırılmaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluk ne bir pazarlama faaliyetidir ne de halkla ilişkiler çalışmasıdır. Pazarlama faaliyetleri müşteriye "ne istediğini sormaktır". Öte yandan halkla ilişkiler ise ürün için imaj yaratmak için yapılmaktadır. Hâlbuki KSS'nin hedefi, toplumun ne istediğini

⁴ http://www.hazine.gov.tr/stat/yabser/ti17.htm

bilmektir. Hayırseverlik ve sponsorlukların gerçekleştirilmesi de şirketlerin inisiyatifinde olan bir olgudur. Ancak şirketlerin inisiyatifinde olmayan olgu bu çalışmaların KSS olarak adlandırılması ve 'sosyal sorumluluk' adı altında yanlış uygulamaların gerçekleştirilmesidir. Bu tür uygulamalar hem şirketlerin kârlılığını azaltmakta, hem de KSS'nin hedefi olan toplumsal sorunların çözümünde ve/ya toplumun kalkınmasında etkin olarak kullanılamamaktadır. Ortaya konması gereken en önemli konu KSS'nin bir iş yapma stratejisi olarak algılanmasının gerekliliğidir.

KSS uygulamaları için gerekli olan içsel ve dışsal faktörlerinin var olmaması ya da olanların henüz etkin olmamasına rağmen KSS uygulamalarının Türkiye'deki şirketlerde artan bir ilgi ile organize edilmeye çalışıldığı gözlemlenmektedir. Turkcell'in "Çağdaş Türkiye'nin Kızları" Projesi; Bakü-Ceyhan-Tiflis boru hattı BP konsorsiyumu dahilinde faaliyet gösteren BOTAŞ ve Limak gibi kuruluşların çevre ve sosyal kalkınma çalışmalarına katılımları; Topkapı İplik'in "Temiz Tekstil Ürünleri" projesi, vb gibi çeşitli projelerde şirketlerin belirledikleri hedefler ve yaptıkları çalışmalar, Türkiye'deki KSS uygulamalarındaki gelişmeyi gösteren iyi örnekler olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu gelişmenin altında yatan temel faktörler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- 1) KSS uygulamalarının, AB'ye aday üyelik sürecindeki Türkiye ve Türk özel sektörünün de AB standartlarında iş yapması için gerekli olması;
- 2) KSS uygulamalarının şirket çalışanlarını motive etmesi ve performansa olumlu katkı sağlaması;
- 3) Rekabetçi uluslararası piyasalarda KSS ile konumlanan şirketlerin hem kurumsal hem de bireysel müşteriler tarafından tercih edilmesi;
- 4) Özellikle çevre konusundaki hukuksal düzenlemeleri artması,

Bu gibi nedenlerle, Türkiye'deki KSS uygulamalarının henüz bütünsel olmasa da belirgin bir çerçevede yapılageldiği gözlenmektedir.

Sonuç olarak, Türkiye'de KSS uygulamaları için belirli faktörler henüz gelişmese de özellikle AB üyelik süreci, ihracat, dış yatırımcıya duyulan ihtiyaç ve müşterilerin anlayışındaki değişimler gibi gelişmeler KSS uygulamalarına faklı olsa da bir girişin yapılmasına süreç hazırlamışlardır.

5. Kurumsal Yönetim: Oluşum Sebepleri ve Türkiye'deki Durumu

KSS'de olduğu gibi KY'nin gelişmesinde de yukarıda tartışılanlara benzer faktörler etkili olmuştur. Bu faktörleri iki açıdan değerlendirebiliriz. Biri, ekonomik zorunluluklar, diğeri ise uluslararası alanda yaşanan şirket yolsuzlukları sonucunda ortaya çıkan yasal zorunluluklardır.

Peter Drucker 1989 yılında The Economist dergisinde yayınladığı bir makalede kurumsal yönetimi 'geleceğin konusu' olarak değerlendirmiştir. 1990 sonrasında kapitalizmin dünya üzerindeki etkinliğinin daha da artmasına bağlı olarak, şirketlerin ekonomik etkinlikleri ve sorumlulukları da artan bir düzeyde ilerlemiştir. Bu ilerleyişi desteklemek için yeni finans araçlarına ihtiyaç duyulması (özellikle uluslararası) yatırımcıların önemini ve gücünü arttırmıştır. Güneydoğu Asya, Arjantin, Brezilya, Rusya ve son olarak 2001 yılında Türkiye'de yaşanan ekonomik krizlerin ardında hızla hareket edebilen finans çevrelerinin yaratmış olduğu etki, (kurumsal yatırımcılar, bankalar ve çeşitli finans kuruluşları gibi) yatırımcıların ne kadar güçlü olduğunun bir göstergesi olarak algılanabilir.

Dolayısıyla, yatırımcıların kararları artık hem bulundukları ülkenin ekonomik istikrarına, hem de yatırım yapılan şirketin performansına bağlı olmaktadır. Şirketlerin performanslarının değerlendirilmesi ise tek başına yeterli değildir. Sürekli bir yüksek şirket performansının

sağlanabilmesi için özellikle yönetim yapısının ve yönteminin bilinmesi, şirket performans sonuçlarının şeffaf olduğu kadar gerçekçi de olması yatırımcıların karar almasında etken olmaktadır. Sonuç olarak yatırımcılar şeffaf ve hesap verebilir şirket yönetimlerine sahip şirketleri tercih etmektedirler. Örneğin, İngiliz Hermes şirketinin bugün 50 milyar sterline yakın yatırımı sayısı 3000'e yaklaşan şirkete dağılmış durumdadır. Ancak Hermes bu yatırım kararlarını kendi belirlediği kurumsal yönetim ilkelerini uygulayan şirketlere yöneltmektedir. Bu açıdan, yaşanan ekonomik zorunluluklar, şirketlerin yatırımcı pastasından pay alabilmek için KY uygulamaları geliştirmelerini bir zorunluluk haline getirmiştir. Dünya Bankası raporunda yabancı yatırım ve kurumsal yönetim uygulamaları arasında pozitif bir korelasyon bulunduğu belirtilmiştir (CUHRUK ve ÖZKAN, 2004).

Bu süreçte ülke ekonomilerinin zarar görmemesi ve yabancı yatırımın sürekliliğini desteklemek için ülkelerin yasa yapıcıları da kurumsal yönetim konusuna ağırlık vermişlerdir. Öte yandan uluslararası alanda yaşanan çok büyük çaplı şirket yolsuzlukları (Amerika'da Enron ve World.com ve İtalya'da Parmalat) vakalarından da hatırlanacağı gibi bu şirketlerde kurumsal yönetimin iyi işlemediğini ortaya konmuştur. ABD'de kurumsal yönetimi şekillendiren Sarbanes-Oxley belgesi Enron sonrasında şekillendirilmiş ve çıkarılmış bir yasadır. Benzer bir süreçte İngiltere şirket hukukunda da değişimlere gidilmiştir.⁶

Uluslararası alanda yaşanan bu gelişmeler Türkiye'deki kurumsal yönetim uygulamalarına doğrudan bir etki yapamamıştır. Bunun temel nedeni ise şirket sahipliğinin aile ve büyük grupların elinde olması, halka açık olan kısımların (dolayısıyla diğer pay sahiplerinin) çok düşük seviyelerde bulunmasıdır. Demirağ ve Serter (2003) yayınladıkları raporda Türkiye'deki bankaların büyük grupları ile iç içe olduğunu belirtmiştir. Dolayısıyla Türkiye'deki büyük grupların finansman ihtiyaçlarını karşılamaları için KY uygulamalarını hayata geçirmeleri gerekmemektedir. Türkiye'de kurumsal yönetim ilkelerinin henüz uygulamaya geçmemiş olmasının yarattığı sorunlar, bankacılık sektöründe yaşanan krizler ve azınlık pay sahipleri haklarının çiğnenmesi vakaları (örneğin, AIG-Galatasaray, Türk Tuborg ve Yasar Holding gibi) ile de gözlenmektedir (CUHRUK ve ÖZKAN, 2004). Öte yandan Ararat ve Uğur (2003) Türkiye gibi gelişmekte olan pazarlarda kurumsal yönetim ilkelerinin yabancı yatırım ihtiyacıyla doğru orantılı olarak gelişeceğini iddia etmektedirler.

Tüm bunlarla beraber, Türk özel sektörünün aile şirketleri yapısında olması Türkiye'de kurumsal yönetim ilkelerine farklı bir kapı açmıştır. Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerdeki aile şirketlerinin yüklü miktarda sermaye birikimlerinin olması, kurumsal yönetim ilkelerinin yerleştirilmesi için öncelikle aile şirketlerinin KY kavramına uyum göstermesi konusunda yoğunlaşmıştır (YURTOĞLU, 2003). Türkiye'de KY ilkeleri özellikle aile şirketlerinin kurumsallaşma sürecinde etkin olarak tanıtılmaya çalışılmakta, bu yönde önemli bir araç olarak algılanmakta ve uygulanmaktadır (ALAYOĞLU, 2003). Bu algılama süreci uluslararası bir araştırma ile de desteklenmektedir. Mc Kinsey Danışmanlık şirketinin 2001 yılında yaptığı 'Gelişmekte Olan Pazarlar Yatırımcı Anketi' sonuçları, Türkiye gibi gelişmekte olan pazarlara yatırım kararı almakta kullanılan 3 temel kriterin,

- a) kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanmakta olması;
- b) şeffaf raporlamaların yapılması;
- c) aile yönetimi ile şirket yönetimi arasındaki farkın net olması

olduğunu göstermiştir (CUHRUK ve ÖZKAN, 2004). Dolayısıyla kurumsal yönetim zorunluluktan da öte önemli bir iş stratejisi olarak algılanabilmektedir.

Sonuç olarak, Türkiye'deki sermaye birikiminin daha çok büyük gruplar ya da ailelerin elinde olması nedeniyle KY uygulamalarının Türkiye'de hayata geçirilmesi aile şirketlerinin sermaye

⁵ http://www.hermes.co.uk/about/introduction.htm

⁶ İngiliz Ticaret Sanayi Bakanlığı; Şirket Hukuku ön komisyonu; Modern Şirket Hukuku Raporu (2001) Vol.I, 11

artırımında ve özellikle profesyonelleşme sürecinde kurumsal yönetim ilkelerini araç olarak kullanmaları ile mümkün olacaktır.

6. Kurumsal Yönetimin Türkiye'deki Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamalarına Olan Etkileri

Yukarıda tartışılan KY ve KSS kavramları ve oluşum süreçleri değerlendirildiğinde kurumsal yönetimin Türkiye'deki kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarına olan etkileri konusunda karşımıza ilginç bir tablo çıkmaktadır.

Bu tablonun birinci öğesi, KY ve KSS'nin özellikle hukuksal yapı içinde yer aldıklarıdır. Örneğin, sosyal sorumluluk Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin 3. Bölümünde; 'Menfaat Sahiplerinin Şirket Yönetimine Katılımının Desteklenmesi' ise 7. Maddede belirtilmiştir. İlkelerde,

"Şirket, sosyal sorumluluklarına karşı duyarlı olur; çevreye, tüketiciye, kamu sağlığına ilişkin düzenlemeler ile etik kurallara uyar ve bu konulardaki politikalarını kamuya açıklar." ⁷

denmektedir. Öte yandan Kurumsal Yönetim Uyum raporunun 17. maddesinde "çevreye, bulunulan bölgeye ve genel olarak kamuya yönelik faaliyetler (desteklenen/öncülük edilen sosyal çalışmalar, bölge insanlarına yönelik sosyal çalışmalar v.b.) hakkında bilgiler açıklanacaktır." ⁸

ifadesi bulunmaktadır. Dolayısıyla kurumsal yönetim uygulamalarının tam olarak hayata geçirilebilmesi için şirketlerin kurumsal sosyal sorumluluk bilincinin geliştirilmesi ve bu yönde çalışmalar yapması gerekmektedir.

Tablomuzdaki diğer bir konu ise, KY ve KSS'nin finans sektörleri ile olan ilişkilerdir. Orta ve uzun dönemde uluslararası finansmana ulaşmak isteyen Türk şirketleri KY ilkelerine uymak zorundadırlar. Bu amaçla ancak KSS uygulamalarına sahip şirketler 'Sosyal Sorumluluğa Dayalı Yatırımların' Türkiye'ye olası yönlemelerini sağlayabileceklerdir. Ayrıca, yukarıda belirtilen hukuksal çerçeve nedeniyle de KY'nin KSS uygulamaları ile desteklenmesi gerekmektedir.

Kurumsal yönetim hem hukuki bir zorumluluktan doğmuş hem de şirketlerin gelişim stratejilerinin olmazsa olmaz bir koşulu olarak ortaya çıkmıştır. Kurumsal yönetim ilkelerine bir yandan bağımlı bir yandan da onu etkileyen bir araç ollarak kurumsal sosyal sorumluluk da benzer nedenler ile tartışılır bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Tüketicileri, müşterileri ve çalışanları gibi sosyal paydaşlarına karşı sorumluluklarını yerine getirmeyen şirketlerin kurumsal yönetim ilkelerini uygulayarak pay sahiplerine karşı sorumluluklarını yerine getirmeleri beklenmemelidir. Bu açıdan Türkiye'de kurumsal yönetim uygulamalarının hayata geçirilmesi kurumsal sosyal sorumluluğun uygulanması için de geniş bir ortam hazırlayacaktır. Aksi takdirde pay sahiplerine karşı sorumlulukla hareket etmeyen şirketlerin diğer sosyal paydaşlarının istek ve beklentilerine dikkat ederek sosyal sorumlu olmaları iddia edilemez.

Bununla beraber, farklı bir bakış açısından değerlendirildiğinde her iki konu da yeni bir gelişim stratejisinin uygulanması için gerekli araçlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla, küresel pazarda rekabetçi güçlerini arttırmak isteyecek olan Türk şirketleri KY ilkelerinden yola çıkarak toplumsal bir sorumlukları olduğu bilinci ile KSS konusunda da adım atmayı gerekli göreceklerdir.

⁷ http://www.tkyd.org/docs/kurumsal_yonetim_il|keleri_uyum_raporu.doc

⁸ http://www.tkyd.org/docs/kurumsal_yonetim_il|keleri_uyum_raporu.doc

7. Sonuç

Sonuç olarak, kurumsal sosyal sorumluluk ve kurumsal yönetim ayrı ayrı uygulanamayacağı; hem oluşum sebepleri hem de sonuçları gereği bu iki kavramın arasında önemli ve sıkı bir bağın var olduğu görülmektedir. Ancak her ikisinin de Türkiye'de gelişmesi ekonomik yapı kadar şirket yönetimlerinin bağımsız ve toplum ile entegre edilmiş bir iş yaklaşımını benimsemeleri ile ortaya çıkacaktır. Bu süreç özellikle küresel piyasalarla etkileşim içine girmek isteyen Türk özel sektörü için olmazsa olmaz bir koşuldur. Ayrıca unutulmaması gereken bu sürecin özellikle bütünsel olarak toplum çıkarlarına da katkı sağlayacağıdır.

REFERANSLAR:

ALAYOĞLU NİHAT, 2003, **Aile şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma**, MUSIAD Yayınları No: 42, Yönetim Kitaplığı No:2.

ARARAT MELSA ve UĞUR MEHMET, 2003, "Corporate Governance in Turkey: an overview and some policy recommendations", Corporate Governance, 3:1, 58-75.

CUHRUK HANDE ve ÖZKAN ATINÇ, 2004, "Equity Research – TURKEY Special Report", Equity, February 9, sayfa 3.

DEMIRAĞ İSTEMİ ve SERTER MEHMET, 2003, "Ownership Patterns and Control in Turkish listed companies", Corporate Governance, 11:1, 40-51.

EDITORIAL, 2002, "Corporate Governance, Institutional Investors and Socially Responsible Investment", Corporate Governance, 10:1, 3.

GÖCENOĞLU CEYHUN, 2004, The effects of multinational companies on corporate social responsibility practices in Turkey, basılmamış master tezi, Birkbeck College, İşletme Bölümü, University of London

KÜSKÜ FATMA ve FRASER ZARKADA-ANNA, 2004, "An Empirical Investigation of Corporate Citizenship in Australia and Turkey", <u>British Journal of Management</u>, 15:1, 57-72.

MICHAEL BRYANE ve ÖHLUND ERIKA, 2005, "The Role of Social Responsibility in Turkey's EU Accession", Working Paper, Oxford.

ODAMAN SERKAN, 2004, "Kurumsal Sosyal Sorumluluk çerçevesinde 4857 sayılı Yeni İş Kanunundaki zorunlu istihdam yükümlülüklerinin etkileri ve doğurabileceği sorunlar", 14. Ulusal Kalite Kongresi Bildirisi

CHANDLER GEOFFREY, 2004, UK The evolution of the business and human rights debate in Sullivan Rory Business and Human Rights, Greenleaf Publishing:London.

SULLIVAN RORY ve SEPPALA NİNA, 2003, "From the inside looking out: A Management Perspective on human rights", in Business and Human Rights, Greenleaf Publishing:London, 110-111.

YURTOĞLU B. BURÇİN, 2003, "Corporate Governance and Implications for Minority Shareholders in Turkey", Corporate Ownership and Control, 1:1, 84.

FİNANSAL KRİZLER VE KURUMSAL YÖNETİM UYGULAMALARI İLİŞKİSİ: TÜRKİYE VE DÜNYA UYGULAMALARI ANALİZİ

Arş.Gör. İlhan EGE*
Arş.Gör. Aylın YILMAZ**

ÖZET

Bu çalışmada, Türkiye ve Dünya uygulamaları kapsamında ekonomik krizlerin incelenerek, krizler sonrası yapılan kurumsal yönetim uygulamalarının karşılaştırması yapılarak ülke deneyimlerinden çıkartılan sonuçlara göre Türkiye için önerilerin ortaya konulması, amaçlanmıştır. Çalışmanın kapsamı, Türk ekonomisine etkileri açısından önem arzeden, Avrupa Para Krizi (1992-1993), Meksika Krizi (1994-1995), Asya Krizi (1997-1998), Rusya Krizi (1998) ve Brezilya Krizi (1999) sonrasında uygulanan kurumsal yönetim uygulamalan ile sınırlandırılmıştır. Ayrıca Türkiye'de 1990 sonrası yaşanan finansal krizler de (1994, Kosım 2000, Şubat 2001) bu kapsamda incelenmiştir. Çalışma, giriş ve sonuç bölümleri dışında üç bölümden oluşmuştur. Birinci bölümde temel kavram ve tanımlar, ikinci bölümde Dünyadı ve Türkiye'de yaşanan finansal krizler, üçüncü bölümde bu krizlerin kurumsal yönetim anlayışında neden olduğu değişimler ülke karşılaştırmalarıyla ele alınmıştır. Çalışma sonuç ve önerilerle tamamlanmıştır.

Anahtar Kavramlar:

Kriz, Finansal Kriz, Kurumsal Yönetim, Kurumsal Şeffaflık.

ABSTRACT

In this research, the economic crises are been examined in the Turkish and the World applications, after the crises corporate governance applications are comparisons made and from the results of country experiments, requirements are been made for Turkey its aimed. Aspect of research is lined corporate governance applications. After European Money Crises (1992-1993), Mexico Crises (1994-1995), Asia Crises (1997-1998), Russian Crises (1998) and Brasil Crisis which effects of Turkish economy are important. Besides financial crisis after 1990 in Turkey are examined in this aspect. This research has three chapters without introduction and result chapter. In first chapter, main concept and definitions, in second chapter, financial crisis in World and Turkey, in third chapter, changes of these crises considered with the country comparisons. This research is been end with result part.

Keywords:

Crirse, Financial Crisis, Corporate Governance, Corporate Transparency.

** Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ABD.

^{*} Erciyes Üniversitesi Nevşehir İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Muhasebe-Finansman ABD

1. Giriş

Finansal kriz kavramı kısaca, ahlaki riziko ve ters seçim gibi asimetrik bilgi sorunlarının büyümesi sonucunda, finansal piyasalarda verimli yatırımların finansmanı için gereken aracılık işlevini yerine getirememesi durumudur. Birçok finansal krizin oluşumundaki temel etken, ülke ekonomilerinin tümünü etkileyen büyük boyutlu finansal skandallardır. Bu finansal skandallar neticesinde ülke ekonomisinde oluşan, sürdürülemeyecek makroekonomik dengesizlikler, varlık fiyatlarındaki ve döviz kurlarındaki tutarsızlıklar ile yapısal sorunlar, bütün bu krizlerin orta noktasını oluşturmaktadır. Küreselleşen dünya ekonomisinde, herhangi bir ülkede meydana gelen finansal krizden ülke ekonomilerinin soyutlanması mümkün olmamaktadır ve yayılma etkisi ile bir kriz, 1997 yılındaki Asya krizinde olduğu gibi, diğer ülke ekonomilerini de olumsuz bir şekilde etkilemektedir. Bu gelişmeler neticesinde kamunun ve meslek kuruluşlarının işletmelere bakış açıları değişmiş, işletmeler "toplumun sermayeşini kullanan birimler" olarak görülmeye başlanmıştır. Dolayısıyla bu işletmelerin yönetimiyle ilgili detaylı düzenlemeler yapma ihtiyacı belirmiştir. Böylece bir kurum olarak işletmenin toplumun çıkarlarını nasıl gözetmesi gerektiği ve nasıl yönetmesi gerektiğiyle ilgili ilkeler belirlenmiş ve bu ilkeler topluluğundan oluşan kurumsal yönetim kavramı doğmuştur. Kurumsal yönetim ilkelerini benimsemiş ve uygulamış, makro bazda ülkeler ve/veya mikro bazda firmalar da, finansal krizlerden daha az zararla çıkabilmişlerdir.

Bu doğrultuda çalışmamızın amacı da, Türkiye ve Dünya uygulamaları kapsamında ekonomik krizlerin incelenerek krizler sonrası yapılan kurumsal yönetim uygulamalarının karşılaştırması yapılarak ülke deneyimlerinden çıkartılan sonuçlara göre Türkiye için önerilerin ortaya konulmasıdır. Çalışmada Türkçe ve İngilizce literatürden faydalanılacaktır. Ayrıca tümdengelim yöntemiyle karşılaştırmalı ülke analizleri de yapılacaktır.

Çalışmanın kapsamı ise, Türk ekonomisine etkileri açısından önem arzeden, Avrupa rara Krizi (1992-1993), Meksika Krizi (1994-1995), Rusya Krizi (1998), Brezilya Krizi (1999) sonrasında uygulanan kurumsal yönetim uygulamaları ile sınırlandırılmıştır. Ayrıca Türkiye'de 1990 sonrası yaşanan finansal krizler de (1994, Kasım 2000, Şubat 2001) bu kapsamda incelenmiştir.

Çalışma giriş ve sonuç bölümleri dışında üç bölümden oluşacaktır. Birinci bölümde temel kavram ve tanımlar, ikinci bölümde Dünyada ve Türkiye'de yaşanan finansal krizler, üçüncü bölümde bu krizlerin kurumsal yönetim anlayışında neden olduğu değişimler ülke karşılaştırmalarıyla ele alınmıştır. Sonuç bölümünde elde edilen bulgular belirtilmiş ve Türkiye için önerilere yer verilmiştir.

2.Genel Kavram ve Tanımlar

Çalışmanın bu bölümünde finansal kriz ve kurumsal yönetim kavramları açıklanacaktır.

2.1. Finansal Kriz Kavramı

Çok taraflı ticaret antlaşmaları, iletişim teknolojisinde ilerlemeler, uluslararası takas kurumlarının oluşumu ve gelişimi, ülke mali mevzuatlarının serbestleşmesi, sermaye hareketleri üzerinde kısıtların kaldırılması, kısa vadeli portföy giriş-çıkışlarında ani ve yüksek dalgalanmalar yaşanması gibi süreçler sonucunda küreselleşen ekonomik ve finansal sistemler, ülkelerin makroekonomi politikalarında belirli bir hedef saptamalarını ve uygulamalarını önemli seviyede güçleştirmiştir. Diğer bir ifade ile, yeni dünya düzeni ülkelerin ekonomi politikalarındaki bağımsızlıklarını kısıtlamıştır. Söz konusu akımın, özellikle gelişmekte olan ülkelerde, 1980'li yılların başından itibaren finansal istikrarsızlıklar doğurduğu ve sonrasında krizler yarattığı halen tartışılan bir konudur (Goldstein, 1999: 14-15).

Basit tanımıyla finansal kriz; ahlaki riziko ve ters seçim gibi asimetrik bilgi sorunlarının büyümesi sonucunda, finansal piyasaların verimli yatırımların finansmanı için gereken aracılık işlevini yerine getirememesi durumudur. Krizin temel göstergesi, finansal kuruluşlar başta olmak üzere, işletmelerin bilanço yapılarının ciddi biçimde bozulmasıdır. Borç stok seviyesi sürekli artan, borç bileşiminde kısa–orta–uzun vadeli optimum dengeyi kuramayan, kısa vadeli kaynaklar ile orta–uzun vadeli aktiflerini finanse etmeyi alışkanlık haline getiren, düşük veya sürekli eriyen özsermaye ile faaliyette bulunan, özsermayesinin oldukça üzerinde aktif yatırımları gerçekleştiren ve bunun doğuracağı yüksek mali riskleri taşıyan finansal kurumlar belirli bir süre sonra kredi veremez duruma düşebilir. Söz konusu sorunların kronikleşmesi sistemin bütünüyle çökmesine yol açabilir (Mishkin, 2001).

Gerek gelişmiş gerekse gelişmekte olan ülke ekonomilerinde meydana gelen finansal krizlerin nedenlerinde benzer etkileşimlerin varlığı göze çarpmaktadır. Üretim yetersizliği, tüketim patlaması, belirli sektörlerde kredi yoğunlaşması, uygulanan döviz kuru rejimleri, banka gözetim ve denetimlerinde yetersizlik, banka risk yönetiminde bilgisizlik veya hatalar, ani ve hızlı kısa vadeli sermaye hareketleri gibi nedenlerin biri veya birkaçı her iki ülke grubunda finansal krizlerin oluşmasına yol açmıştır. Ancak gelişmiş ülkelerin, 1992-1993 yıllarında gerçekleşen Avrupa Para Sistemi krizinde olduğu gibi, finansal krizlerden hızlı biçimde çıktıkları ve sorunlarını çözümledikleri saptanmıştır. Buna karşın, gelişmekte olan ülkelerde kriz etkilerinin derinleştiği, krizden çıkışın zaman aldığı, makro ekonomik dengelerin uzun süreli bozulduğu, sermaye kaçışı ve üretimde sert gerilemelerin yaşandığı, mali sistemin çöktüğü ve özellikle banka sermayelerinin erimesi sonucunda sistemin aracılık fonksiyonlarını yerine getiremediği görülmüştür. Sermaye kaçışları veya diğer bir ifade ile tersine sermaye çıkışları gelişmekte olan ülke ekonomisine zarar vermekte, krizlerin negatif etkilerini uzatıp derinleştirmektedir.

Diğer yandan merkez bankalarının da uyguladıkları para politikaları nedeniyle finansal krizlere yol açtıkları veya mevcut krizin şiddetini daha da ağırlaştırdıkları görülmüştür. Meksika ve Tayland finansal krizlerinde incelendiğinde, söz konusu ülke merkez bankalarının kriz anında ve sonrasında bankalardan gelen parasal talepleri karşılayabilmek için mevcut döviz rezervlerini kullandıkları saptanmıştır. Bu durum doğal enflasyon ve devalüasyon sıçramalarını tetiklemiştir (Calvo, 1996: 234-245).

2.1.1. Finansal Krizleri Açıklamaya Yönelik Modeller

Finansal krizlerin nedenlerini teorik bir model çerçevesinde açıklama gayretleri 1970'li yıllardan günümüze sürmektedir. Krizler ve çıkış nedenleri ilk defa Paul Krugman tarafından irdelenmiş ve Robert Flood-Peter Garber tarafından geliştirilmiştir. Birinci nesil kriz modelleri, 1970'li yıllarda yaşanan finansal krizleri ve 1980'li yıllardaki gelişmekte olan ülke borçlanma krizlerini başarıyla açıklayabilmiştir. Ancak birinci nesil modellerin; Avrupa Para Sistemi (1992-1993), Meksika (1994-1995) ve Asya (1997-1998) krizlerini izah etmekte yetersiz kaldıkları görülmüştür. Daha sonrasında, Maurice Obsfeld tarafından ikinci nesil kriz modelleri geliştirilmiştir.

İlk iki tip modeller, bazı krizleri açıklamakta yardımcı olsalar da, Asya krizini tam olarak açıklayamamışlardır. Dolayısıyla Krugman, üçüncü tip, belki de daha fazla modellere ihtiyaç duyulduğunu vurgulamaktadır. Para ve bankacılık krizlerinin (ikiz krizlerin) ortak bazı faktör ve olgular tarafından yaratıldığını vurgulayan ve problemlerin kaynağının banka ve finans sektörü olduğunu belirten çok sayıda model üretilmiştir (Yay, 2001:25).

Bu tip modellerin çeşitli versiyonları mevcuttur:

İlk versiyon, finansal liberalizasyonun ardından iyi düzenlenmeler yapılmamış bir bankacılık sisteminin ve mikroekonomik bozuklukların –gizli mevduat sigortası ve gizli kamu garantileri gibiahlaki risk (moral hazard) ve aşırı borçlanma (over lending) yaratarak ciddi krizlere yol açtığını belirten modellerdir.

Hızlı bir finansal liberalisazyondan sonra denetimi ve düzenlemeleri zayıf bir bankacılığın var^lığı durumunda, yoğun sermaye girişleri, risk yönetimi gelişmemiş ve sermaye yeterlik oranları düşük bankalar aracılığıyla, aşırı bir borç verme ve/veya tüketim patlamasına yol açmakta (boom dönemi); aşırı borçlanma, borsada ve gayri menkul fiyatlarında patlamaya neden olmaktadır. Ekonomi resesyona girdiğinde ise, iyi değerlendirilmeden ve izlenmeden verilen krediler bankaları kırılgan ve krize duyarlı hale getirmekte, ülke içi parayı savunmak zorlaşmakta ve parada bir çöküşü (boom/ bust cycle) tetiklemektedir (Yay, 2001:25).

Bir başka alternatif görüş ise, Redelet ve Sachs (1998)'ın ortaya attığı ve Chang ve Valesco (1998) tarafından geliştirilen, krizlerin banka paniklerinin ürünü olduğunu belirten modeldir. Özellikle Asya krizinde bu ülkelerin hiçbir hatalı politikaları olmadığı halde, uluslararası yatırımcıların kendi kendini besleyen kötümser davranışlarının etkisiyle banka paniği ve finansal kırılganlıkla sıkıntıya düştükleri belirtilmektedir (Bilgin, 2002, 21-24).

Son tip modeller ise, krizlerin temelinde bankacılık ve finans kesiminin sorunlarının özellikle bilanço sorunlarının yattığını ileri süren modellerdir. Bu yaklaşıma göre, krizlerin büyük çoğunluğu ya ekonominin önemli bir kısmının (kamu ve/ veya özel kesim) bilançolarının kredi verilebilirliğine, ya da döviz kurlarına duyulan kuşkudan doğmaktadır. Sermaye akımları da bu iki sorunu hızla birbiriyle ilişkili hale getirmektedir (Bilgin, 2002, 26-27).

2.1.2. Finansal Kriz Çeşitleri

Sürdürülemeyecek makroekonomik dengesizlikler, varlık fiyatlarındaki ve döviz kurlarındaki tutarsızlıklar ile yapısal sorunlar tüm krizlerin ortak noktaları olmakla birlikte; varlık fiyatlarındaki veya kurlardaki her düzeltmeyi kriz olarak adlandırmak yetersiz olur ve sert düzeltmelerin yaşanmadığı yumuşak geçişler de mümkün olmaktadır. Her ne kadar finansal kriz deyince akla bankacılık ve döviz krizleri gelse de, ekonomik ve finansal krizleri kaynakları bakımından kısaca aşağıdaki şekilde gruplamak mümkündür.

Döviz krizi, bir ülkenin ulusal parasına güvenin kaybolması dolayısıyla spekülatif fonların yoğun biçimde ülkeyi terk etmeye başlaması ve merkez bankasının tüm destekleme çabalarına karşın mevcut kurun sürdürülemeyerek ulusal paranın devalüe edilmesi veya tümden dalgalanmaya bırakılması biçiminde kendini gösterir (Seyidoğlu, 1999: 583). Döviz krizi sırasında merkez bankası aşırı talebi karşılamak için bir yandan piyasaya büyük miktarda döviz arz ederken, diğer yandan da fon çıkışını caydırmak için yurtiçi faiz oranlarını yükseltme gibi yollara başvurabilir.

Mali güvenin kaybolması dolayısıyla tasarruf sahiplerinin mevduatlarını geri çekmek için bankalara hücum etmeleri veya bir başka nedenle bankaların yükümlülüklerini yerine getirememesi nedeniyle kamu otoritesinin söz konusu bankaları kapatması, birleşmelere zorlaması, devletleştirmesi veya önemli miktarda mali destekte bulunması bankacılık krizi olarak adlandırılmaktadır. Bankaların talepleri yerine getirememeleri ile mali panik krize dönüşmüş olur. 1994 Meksika Krizi ve Türkiye'de 1994 yılında 5 Nisan Kararları sırasında bazı bankalar tasarruf sahiplerinin bu tür hücumlarına uğramışlardır.

Bankacılık krizlerinin ileri bir aşaması olan yapısal finansal krizler, finansal piyasaların etkin çalışamaması ve reel ekonominin önemli ölçüde etkilenmesi sonucunu doğurmaktadır. Yapısal finansal krizlerin döviz krizi ile birlikte yaşanması sık karşılaşılan bir durumken, döviz krizlerinin yapısal finansal krizlere dönüşmesi o denli sık karşılaşılan bir durum değildir.

Herhangi bir ülkenin kamu veya özel sektör kaynaklı dış borcunun servisini yapamaması durum olarak açıklanan dış borç krizleri genellikle 1970'li yıllarda ve 1980'li yılların başlarırıda gelişmekte olan ülkelerde görülmüştür.

2.2. Kurumsal Yönetim Kavramı

Türkçe işletme literatüründe "corporate governance" teriminin karşılığı olarak, kurumsal yönetim veya kurumsal yönetişim kavramı kullanılmaktadır. Yönetişim terimi, bazılarına göre yönetim ve iletişim terimlerinin birleşmesinden, bazılarına göre ise yönetim, etkileşim ve iletişim terimlerinin birleşmesinden oluşmaktadır.

Dünya Bankası, kurumsal yönetimi şöyle tanımlamıştır: "Bir kurumun beşeri ve mali sermayeyi çekmesine, etkin çalışmasına ve böylece ait olduğu toplumun değerlerine saygı gösterirken uzun dönemde ortaklarına ekonomik değer yaratmasına imkan tanıyan her türlü kanun, yönetmelik, kod ve uygulamaları ifade etmektedir" (World Bank, 1999: 8).

OECD ise kurumsal yönetimi dar kapsamlı bir tanım olarak "kuruluşların yönetilip ve kontrol edildiği bir sistemdir" şeklinde tanımlamıştır. Daha geniş bir tanım olarak ise "firmanın yönetimi, yönetim kurulu, hissedarları ve diğer çıkar grupları arasındaki ilişkiler demetidir" tanımını kullanmıştır.

Kurumsal yönetim, şirketin pay sahipleri, yönetim kurulu üyeleri, yöneticileri ve çalışanları ile iş ilişkisinde bulunduğu diğer kurum, kuruluş ve kişilerle arasındaki ilişkilerin, oluşturulan belirli ilke ve standartlarla kurallara bağlanmasıdır (Öztürk, 2004: 25).

Dünya'da kurumsal yönetime yönelik iki temel sistem bulunmaktadır. Bunlardan birincisi hisse senedi kültürünün yoğun olarak gelişmiş olduğu Amerikan veya daha geniş tanımıyla Anglo-Sakson sistemi (piyasa tipi) olarak bilinen sistemdir. Diğeri ise esas olarak bankaların hakimiyetinde olan ve ortaklıkların gözetiminin bankalar tarafından yapıldığı Alman sistemi olarak da bilinen Kıta Avrupası sistemidir (yönetim tipi). Bu sistem Japonya'da da uygulanmaktadır. Mesela Almanya'da sendika üyeleri yönetim kurulu toplantılarına katılabilmektedir. Söz konusu iki kurumsal yönetim sisteminin de kurumsallaşmanın sağlanması bakımından başarılı olmuştur. Ancak en etkin ve gelişmiş sermaye piyasalarının, sadece Anglo-Sakson sistemine sahip olan Amerika Birleşik Devletleri ve İngiltere gibi ülkelerde görüldüğü, bu durumun ise Anglo-Sakson hukuk sistemi ve Kara Avrupası hukuk sistemindeki farklılıklardan kaynaklandığı bir çok uzmanın hem fikir olduğu bir görüştür. Bunun yanında bu fikrin aksını savunan, diğer bir ifadeyle, söz konusu farklılıkların hukuk sistemlerinden değil piyasaların yapılarındaki farklılıklardan kaynaklandığını savunan uzmanlar da bulunmaktadır (Şehirli, 1999: 9; Bhatta, 2001:6).

2.2.1. Kurumsal Yönetim İlkeleri

Kurumsal yönetime yönelik ilgi öncelikle 1930'lı yıllarda "Büyük Buhran"dan sonra ABD'de artmaya başlamıştır. Başlangıçta kurumsal yönetimde öncelikli konu, içeriden öğrenenlerin ticaretini önleyen, hissedarları koruyan, hisse senetleri borsalarda işlem gören şirketlerin ileri düzeyde bilgi açıklamalarıydı. Daha sonra ise, ABD kurumsal yönetim sistemi, şirket skandallarıyla gündeme gelen hükümet ve özerk kurumların daha sıkı düzenlemeleriyle ilgilenmeye başlamıştır. İngiltere'de ise, kurumsal yönetim akımı daha geç gelişmiştir. İngiltere'de kurumsal yönetim sistemleri, 1980'li yıllarda kötü ve yanlış yönetim uygulamaları sonucunda Maxwell, Polly Peck, BCCI gibi çok sayıda büyük şirketin çöküşü sonucunda gelişmiştir (Gürbüz ve Ergincan 2004: 16-17). Küreselleşme ve meydana gelen ekonomik krizler neticesinde şirketlerin yapıları değişerek, kurumsallaşmaya olan ihtiyaç artmıştır. Aile şirketlerinin yapısı değişerek halka açılmalar başlamış, bu şirketler stratejik veya finansal ortaklıklara gitmişlerdir (Ege-A, 2004: 143).

Kurumsal yönetim ilkeleri dünyada dört temel kavramı kapsayacak şekilde oluşturulmuştur. Bunlardan birincisi; şirketin finansal performansını, kurumsal yönetimi, hissedarlık yapısı hakkında yeterli, doğru ve kıyaslanabilir bilginin zamanlı bir şekilde açıklanmasını ifade eden şeffaflık (transparency) kavramıdır. İkincisi, yönetime ilişkin kural ve sorumlulukların açık bir şekilde tanımlanması, şirket yönetimi ve hissedar menfaatlerinin paralelliğinin yönetim kurulu tarafından

gözetilmesini ifade eden hesap verebilirlik (accountability) kavramıdır. Sorumluluk (responsibility) kavramı ise, şirket faaliyeti ve davranışlarının ilgili mevzuata, toplumsal ve etik değerlere uygunluğunun sağlanmasını ifade eder. Adillik veya eşitlik (Fairness) kavramı ise, azınlık ve yabancı hissedarlar dahil olmak üzere hissedar haklarının korunması ve tedarikçilerle yapılan sözleşmelerin uygulanabilirliğinin sağlanmasını ifade eder (Ege-B, 2004:).

Son yıllarda küreselleşen dünya sisteminde önemi ve uygulanması artan kurumsal yönetimin ana ilkelerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Topaç, 2002):

- Yatırımcı haklarının korunması,
- Ortakların adil ve eşit muamele görmesi,
- Kurumsal yönetimde doğrudan çıkar sahiplerinin rolü,
- Kamuyu aydınlatma, yönetim ve şeffaflık,
- Yönetim kurulunun sorumluluğu.

Kurumsal yönetimin ana ilkeleri bu şekilde olmakla birlikte, her kurumun ve ülkenin farklı kurumsal yönetim ilkeleri vardır. Dünya'da kurumsal yönetim ile ilgili düzenlemelerin sayısı yüzü aşmıştır. OECD tarafından hazırlanan "Millstein Raporu" (Corporate Governance; Improving Competitiveness and Access to Capital in Global Markets) ve daha sonra yayınlanan "OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri" yapılan ilk önemli düzenlemelerdir.

2002 yılında ise ABD'de bu konuda önemli bir kanun olan "Sarbanes-Oxley" kanunu yürürlüğe girmiştir. Kurumsal yönetimle ilgili SPK'nın "Kurumsal Yönetim İlkeleri", TUSİAD'ın "Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi" ve NASDAQ'ın "Kurumsal Yönetim Önerisi" adlı ilkeleri de oluşturulmuştur.

3. 1990 Sonrası Dünyada ve Türkiye'de Yaşanan Finansal Krizler

1990'lı yıllarda yaşanan krizlerin pek çok ortak özelliği olduğunu daha önce belirttik. Ancak hiçbir kriz birbirinin aynı değildir. Hepsinde önemli özelliklerin ve bunların göreli ağırlığının farklı olduğunu görüyoruz. Örneğin 1990'ların başında Avrupa Birliği Ülkelerinde ortaya çıkan ve bir para krizi olan ERM krizi, sıkı para politikalarından kaynaklanan bir krizken, Meksika krizi bir aşırı tüketim, Asya krizi de bir aşırı yatırım krizi özellikleri taşımaktadır. Ancak bazı ortak özellikleri paylaştıkları görülmektedir. Her üçü de, temel makro ekonomik değişkenlerdeki sorunlardan değil, daha çok sabit, yarı-sabit ve ortak bir para birimine bağlı döviz kuru sistemlerinden ve yoğun sermaye giriş/çıkışlarından kaynaklanmıştır. Ancak faktörlerin şiddetleri ve ortaya çıkış biçimleri oldukça farklıdır. Meksika ve Asya'da bu faktörlere ilaveten bankacılık kesimi sorunları etkili olmuştur. Rusya ve Brezilya krizlerinde ise, hakim etken makroekonomik temellerdeki bozukluklardır. Türkiye krizinde ise sözü geçen bütün etkenlerin krizde önemli payı olmuştur (Yay 2001: 30).

3.1. Avrupa Döviz Kuru Mekanizması (ERM) Krizi (1992-1993)

ERM Krizini yaratan etkenler kısaca şöyle toparlanabilir: Özellikle ABD faiz oranlarına göre yüksek olan Avrupa ülkeleri faiz oranlarının yabancı sermayeyi bu istikrarlı bölgeye çekmesi, ülke paralarının aşırı değerlenmesi ve cari açıkların artması en önemli faktördür. İkincisi, Avrupa ülkelerinde krizden önce uygulanan nispeten gevşek maliye politikasıyla sıkı para politikasının sonuçlarının verimli olmamasıdır: Cari açıkları finanse etmede gerekli olan yabancı sermayeyi çekmek için yüksek tutulan faiz oranları yatırım ve iş yaratmayı engellemiş ve daha sonra resesyona yol açmıştır. Ayrıca paralarını DM'ye bağlayan diğer Avrupa ilkelerini de Almanya'nın bu sıkı para

politikalarına uyumlaşma zorunda bırakarak onları da resesyona itmiştir. Bütün bu faktörlere göre ERM krizi, sabitlenmiş döviz kurunun, aşırı değerli paraların, finansal liberalizasyonun, çelişkili politikaların ve uluslararası sermaye piyasalarındaki spekülatif davranışların bir sonucu olarak oluşan bir para krizidir (Yay 2001: 32).

3.2. Meksika Krizi (1994-1995)

Bu krizin doğmasına, Meksika'ya giren uluslararası sermayenin hızla büyümesi ve bunun sonucunda da Pesonun aşırı değer kazanması dolayısı ile cari işlemler dengesinin açık vermesine sebep olmuştur. Bütçe açıklarının finansmanında borçlanma yoluna gidilmesi ise Dolara endeksli Tesebonos'ların devlet borçları içindeki ağırlıklarının artması sonucunu doğurmuştur. Kriz konusundaki bekleyişlerin 1994 yılı başlarında yoğunlaşması üzerine kısa vadeli bonolara karşı duyulan güven sarsılmış, faiz oranları yükselme eğilimine girmiş, Meksika'dan sermaye kaçın da hızlanmıştır. Bu da ayrı bir şekilde faiz oranlarının yeniden yükselişe geçmesine ve döviz rezervlerinin erimesine sebep olmuştur. Ülkedeki politik istikrarsızlık ve yolsuzluklar da güven bunalımına yol açarak krizi derinleştirmiştir (Sağlam, 1998: 41).

3.3. Asya Krizi (1997-1998)

Güneydoğu Asya'da başlayan finansal krizin temel nedeninin makro ekonomik dengesizlkler olmayıp, finans kesimindeki sorunlar olduğu üzerinde genel bir fikir birliği vardır. 1929 ekonomik bunalımından bu yana ortaya çıkan 1974'deki petrol bunalımı, 1991'deki Körfez Krizi gibi ekonomik depresyonlarda görülen reel ekonomik uyumsuzluk bu krizde tersine bir gelşme göstermiş, finansal piyasalarda ortaya çıkan ve bu suretle reel ekonomiye yansıyan bir kriz niteliğinde gerçekleşmiştir. Ekonomik büyümesi, ihracatı, sanayi üretimi kaliteli olan bu ülkeerin finansal yapılarının kırılganlığı, bu ülkelere yapılan doğrudan yatırımlarla portföy yatırımcılarının da fazla dikkatini çekmemiştir.

3.4. Rusya Krizi (Ağustos 1998)

Rusya'yı krize iten sebepler özetle; kronik bütçe açığı ve buna bağlı olarak iç- dış borç stokınun giderek azalması, merkez bankasınca uygulanan sıkı para politikalarının sonucunda Rublenin aşırı değerlenmesi, yeterince gelişmemiş ve gerektiği gibi işlemeyen bankacılık sektörü, ülkedeki ekonomik faaliyetlerin yarısından fazlasının kayıt dışı yapılması ve bu yüzden devletin yeteince vergi toplayamaması, devlet başkanı ile parlamento arasındaki iktidar mücadelesinin ülkeyi caimi bir siyasi gerginlikte tutması ve bunun reform çabalarının hızını kesmesi, Asya krizinin etkisiyle dünyada düşen hammadde fiyatlarının Rusya'nın ihracatını olumsuz etkilemesi, yine Asya krizinden itibaren uluslararası yatırımcıların finansal yatırımlarını Rusya'dan hızla çekmeleri, ülkelerin döviz rezervlerinin hızla erimesi ve bu gelişmelerin hazineyi yüksek faiz politikasına zorlaması, olarak sıralanabilmektedir (Akdiş, 2000: 87).

3.5. Brezilya Krizi (1999)

Brezilya krizinde de spekülasyonun etkilerini görmek mümkündür. Dünyanın hızla büyüyei bu ülkesine de büyük oranlı bir yabancı sermaye akımı olmuş, daha sonra bu sermaye hızla çekilmiştir. Latin Amerika ülkelerine yönelen özel sermaye akımlarında öncelikle Rusya krizinin ya/dığı güvensizlik etkili olmuş, bu kriz, uluslararası kısa süreli sermayenin gelişmekte olan ülkelerden çekilmesini hız kazandırmıştır. Rusya krizini takip eden üç ay içinde 30 milyar dolarlık rezerv kaybına uğrayan Brezilya'nın daha sonraki günlerde günde yaklaşık 1 milyar dolarlık bir sernaye

kaçışıma sahne olduğu da bilinmektedir. Global finansal piyasalarda günde yaklaşık 1,5-2 trilyon dolarlık işlem gerçekleştirildiği dikkate alındığında bir ülkenin ekonomi politikasına güvensizlik oluşması halinde 50-60 hatta 70 milyar dolarlık rezervler bile piyasaları etkilemekte yetersiz kalabil mektedir (Turagay, 1999: 13). Brezilya'da da böyle olmuş ve kısa sürel sermayenin ülkeden kaçışı rezervlerle dengelenmek istenmesine rağmen durdurulamamış ve kızı yaygınlık kazanmıştır.

3.6. Türkiye'de Yaşanan Finansal Krizler

Türkiye'de de finansal kaynaklı krizlerle karşılaşılmıştır. Ancak bu krizlerin global özellik taşıyanları, Türkiye'nin finansal piyasalarını serbestleştirmeye başladığı 1980'li yıllardan sonra söz konusu olmuştur. Türkiye'nin bu anlamdaki bir krizle ilk tanışması 1994 yılında başlamıştır. Türkiye'nin 1990 sonrası yaşadığı finansal krizler yıllar itibariyle açıklanmaya çalışılacaktır.

3.6.1. 1994 Finansal Krizi

Türkiye ekonomisi 1994 öncesinde, ithalat artışı, ihracatın gerektiği oranda büyüyememesi, dış borçlanma veya dövizli borçlanmaya büyük bir temayül, yüksek faiz politikalarının yol açtığı devletim borç faizlerini ödeyebilmek için de borçlanmaya mecbur kalması şeklindeki kısır döngü, faiz gelirlerinin üretim ve yatırım faaliyetlerini caydırıcı bir cazibeye kavuşması gibi olgular sebebiyle kriz noktasına doğru sürüklenmiştir. Üretime yönelik faaliyetlerin azalması, piyasaların rant ağırlıklı bir yapıya bürünmesi, faiz, borsa, döviz üçgeninde karlılık arayan ulusal ve uluslar arası sermaye devletin bu borç yükünü uzun süre götüremeyeceği kanaatinin yerleşmesine sebep olmuştur. Dış kredi kuruluşlarının kredi notunu düşürmeleri ile de desteklenen bu kanaat, TL'nin aşırı değerlenmiş olduğu düşüncesi ile de birleşince yüksek bir döviz talebi ortaya çıkarmış ve baskı altında tutulan döviz kurlarının serbest piyasada büyük bir yükseliş trendine girmesine yol açmıştır (Akdiş, 2000:118).

Türkiye'nin 1994 yılında yaşadığı kriz de netice itibariyle uluslararası sıcak paranın yol açtığı bir olgudur. Son on yılda Türkiye'ye giren sermaye 32 milyar dolardır. Bu miktarın 14 milyar doları cari işlemler ve net hata noksanın telafi edilmesinde kullanılmıştır. Geriye kalan 18 milyar doların da öderneler dengesi dışındaki faaliyetleri finanse ettiği düşünülebilir. 18 milyarın 7 milyar doların merkez bankası kendi borçlanması ile sağlanmıştır. Bu durumda Türkiye'ye merkez bankasının borçlanması ve ödememler dengesinin finansmanı amacı dışında 11 milyar dolarlık bir sermaye girişi gerçekleşmiş olmaktadır. Türkiye'nin 1994'te bu 11 milyar doların teşekkülüne katkıda bulunan ve orada aşırı değerlenmiş olan bir Türk Lirası'na yakalanmış, bunun da bedelini ödemiştir (Yıldırım, 1998: 139).

3.6.2. Kasım- 2000 ve Şubat- 2001 Finansal Krizleri

Kasımda yaşanan kriz başlangıçta tek bir bankaya özgü bir likidite sorunu gibi göründüyse de, aslında altında yatan, kamu içi borçlanma kağıtlarını tutanların, bunların finansmanını yapamaması ve dolayısıyla da finansal kesime, kamuya ve programa duyulan güvenin zayıflamasıydı. Kasım krizi, bankacılık kesiminde yarattığı sarsıntıyla birlikte programın en sağlam ayağı sanılan para ve kur politikalarının da karışmasına yol açmış; programa güveni ciddi şekilde zedelemiştir. Programın bütünüyle gözden geçirilmesi gereği doğmuş ve IMF ile temaslar hızlandırılarak sağlanan parasal destekle piyasalar kısmen durulmuştur. Fakat faiz oranları, kriz öncesi seviyelerine inememiş ve krizden sonra iç borçlanma piyasası toparlanamamıştır. Bir yandan devalüasyon riski, öte yandan yüksek faizler nedeniyle, aşırı şekilde gecelik borçlanma ihtiyacında olan kamu bankaları ve portföylerinde yoğun devlet iç borçlanma senetler (DİBS) bulunduran TMSF kapsamındaki bankaların mali yapıları iyice bozulmuştur. Bu dönemde yaşanan siyasal istikrarsızlık krizin su

yüzüne çıkmasına neden olmuştur. 19 Şubatta 7,6 milyar \$ lık döviz talebi olmuştur. Kasımda yabancıların piyasayı terk etmelerinden kaynaklanan döviz talebi, bu kez yerli bankaların döviz talebine dönüşmüştür. Merkez Bankasının likiditeyi kontrol etme çabası, kamu bankalarının günlük aşırı düzeyde likidite ihtiyacı nedeniyle, ödemeler sisteminin kilitlenmesine yol açmıştır. Her iki krizde de MB eleştirilerin hedefi olmuştur. Güvenilirliği korumak için esneklikten vazgeçmesi ciddi sıkıntı yaratmıştır. Olağan koşullarda kuralları uygulamanın güvenilirlik açısından önemi kabul edilse de, olağanüstü koşullarda (kısa dönemde) esnetilebilir ve duruma uygun politikaların gerekliliği ortaya çıkmıştır. Ancak bu tür kriz koşullarında, özellikle gelişmekte olan ülkelerde yeterli güven olmadığı için, MB son başvuru merci olma özelliğini kaybetmektedir. Likiditeyi serbest bıraksa dövize kaçış yaşanmakta, likidite vermese de artan faizler bankaların borçların daha da katlamaktadır (Yay, 2001: 49).

Sonuç olarak, bankacılık sektörü Kasım krizinde faiz riski, Şubat krizinde ise hem faiz, hem de döviz riski sonucunda önemli kayıplara uğramıştır. Kurların dalgalanmaya bırakılması ile birlikte para ve likidite krizi, bir bankacılık krizine dönüşmüştür.

4. FİNANSAL KRİZLERİN KURUMSAL YÖNETİM ANLAYIŞINA ETKİLERİ

Yukarıda açıklanan bir çok finansal kriz neticesinde Worldcom, Enron gibi bir çok kurumsal skandallarda meydan gelmiştir. 1997 yılında Güney Kore'de başlayan ve 1998 yılında bir çok Asya ülkesini etkileyen Asya krizi sırasında bir çok kuruluş kapanmıştır. Krizlerin "Yayılma (Contagion) Etkisi" sonucunda bir çok ülke makro ekonomik ve finansal olarak bu krizlerden etkilenmiştir. Almanya'da Holtzman, Berliner Bank, Babcok, HIH, Avustralya'da Ansett Airlines, One Tel, Fransa'da Credit Lyonnaise ve Vivendi, İsviçre'de Swissair, ABD'de WorldCom ve Tyco, Japonya'da bir çok finansal kuruluş ve finans dışı kuruluş krizlerden olumsuz şekilde etkilenmişlerdir. Krize giren bu şirketlerin, başlıca krize girme nedenleri kötü iş planları, kötü risk yönetimi ve kötü yönetimdir. En önemli faktör de zayıf kurumsal yönetimdir.

Tablo 1: Kurum Kanunları ve Düzenlemelerinde Değişiklik Yapan Ülkeler

Ülke	Prensip veya Kodlara Uymak veya Açıklamak	Denetim Fonksiyonlarının Açıklanması ve Denetçilerin Sınırları	• Şeffaflığın Arttırılması	İlgilerle İlgili Tartışma- ların Tanımlanm ası ve Kontrol Edilmesi	Seçme Hakkının Kolaylaştırması ve Geliştirlmesi	Bağımsız Yöneticile- rin Rolleri
Belçika		+		+	+	+
ABD		+	+	+		+
İspanya	+	+	+	+		PLS
Almanya	+		+			THE STATE OF THE S
Avusturya		+				
İrlanda		+				omis
Finlandiya						n n n n n
Portekiz,				+		
Hollanda		+	+		+	
Yunanistan		+	+	+		+
Çek Cum.		+	+	+	+	The latest the second
Avustralya			+			140
Türkiye		+			+	•
Polanya	+	+	+	+		
İsviçre	+	+	+	+		+
İngiltere			+			152
İtalya	+		+	+	+	+
Macaristan						
İsveç					+	100

Meksika	+		+			+
G.Kore			+	+	+	+
Fransa			+		+	
Kanada		+			+	
Japonya		+	+		+	+
Danimarka						
Slovakya						
Yeni Zelanda		25	+			
Norveç						
Lüksemburg						
İzlanda						

Kaynak:: OECD, 24-25.

Bunların sonucunda öncelikle, İngiltere, İtalya, İsviçre ve İrlanda kurumlar kanunu ve düzenlemelerini gözden geçirmiştir. Bu gözden geçirmeler neticesinde hissedarların, kredi verenlerin ve işletmenin ilgilerini dengeleyecek etkin maliyet kontorollü, şeffaf bir sistem kurma, rekabeti ve girişimciliği geliştirme, yatırımcılarının daha fazla korunması, kurumların özelleştirilmesinin artması gereği ortaya çıkmıştır. Bu doğrultuda bir çok reformlar gerçekleştirilmiştir. İrlanda, firma yöneticileri ve hissedarları için daha anlaşılır ve etkin firma kodları oluşturarak reformlar gerçekleştirmiştir. Japonya, Almanya, Finlandiya, Türkiye ve Polanya kurumlar kanununda önemli değişiklikler yapmışlar ve kurumsal organizasyonlar ve finans konusunda değişikliklere devam etmişlerdir. İsveç, Portekiz ve Norveç'de bu ülkeleri takip etmişlerdir. Böylece bir çok ülke denetim fonksiyonlarını arttırmış ve şeffaflığı geliştirmiştir. Ülkeler kurumsal yönetim ile ilgili ilkeler oluştururken OECD'nin "Kurumsal Yönetim" ilkelerini temel almışlardır.

Tablo 1 incelendiğinde, OECD ülkelerinden İspanya, Almanya, Polonya, İsviçre ve Meksika kurumsal vönetimle ilgili kurallara uymak veya açıklamak ile ilgili düzenlemeler yapmışlardır. Denetim fonksiyonlarının açıklanması ve denetçilerin sınırları ile ilgili ise Belçika, ABD, İspanya, Avusturya, İrlanda, Hollanda, Yunanistan, Çek Cumhuriyeti, Türkiye, Polanya, İsviçre, Kanada, Japonya değişiklikler yapmışlardır. Şeffaflığın arttırılması ile ilgili bir çok ülke düzenlemeler yapmışlardır. Bu ülkeler ABD, İspanya, Almanya, Avusturya, İrlanda, Hollanda, Yunanistan, Çek Cumhuriyeti, Avustralya, Polanya, İsviçre, İngiltere, İtalya, Meksika, G.Kore, Fransa, Japonya ve Yeni Zelanda'dır. İlgilerle ilgili tartışmaların tanımlanamsı ve kontrol edilmesi konularında Belçika, ABD, İspanya, Portekiz, Yunanistan, Çek Cumhuriyeti, Polanya, İtalya, İsviçre ve G.Kore bazı çalışmalar yapmışlardır. Kurumsal yönetimde yönetim kurulları ile ilgili düzenlemelerin ayrı bir önemi vardır. Seçme hakkının kolaylaştırılması ve geliştirilmesi ile ilgili Belçika, hollanda, Çek Cumhuriyeti, Türkiye, İtalya, İsveç, G.Kore, Fransa, Kanada ve Japonya düzenlemelere gitmişlerdir. Aile işletmelerinin yapısının değişmesi ve bağımsız, profesyonel yöneticilerin karar mercilerinde yer alması kurumsal yönetim anlayışının gelişmesi için önem taşımaktadır. Bu doğrultuda, bağımsız yöneticilerin rolleri ile ilgili Belçika, ABD, Yunanistan, İsviçre, İtalya, Meksika, G.Kore ve Japonya'da gelişmeler yaşanmıştır.

Tablo 2'de OECD ülkelerinde işçilerin yönetim kurullarında temsil edilebilmeleri incelendiğinde, sadece altı ülkede işçilerin yönetim kurullarında temsil edilebildikleri görülmektedir. Bu ülkeler Avusturya, Çek Cumhuriyeti, Danimarka, Almanya, Norveç ve İsveç'in olduğu görülmektedir. Kurumsal yönetim anlaşının gelişimi açısından, yönetim kurullarının yapısı önem taşımaktadır.

Tablo 2: İşçilerin Yönetim Kurullarında Temsil Edilmeleri

Ülke	İşçilerin Yön.Kur. Temsili	Ülke	İşçilerin Yön.Kur. Temsili	Ülke	İşçilerin Yön.Kur. Temsili
Avustralya	Hayır	Macaristan	Hayır	Portekiz	Hayır
Avusturya	Evet	İrlanda	Hayır	Slovakya	Hayır
Belçika	Hayır	İtalya	Hayır	İspanya	Hayır
Kanada	Hayır	Japonya	Hayır	İsveç	Evet
Çek Cumhuriyeti	Evet	Kore	Hayır	İsviçre	Hayır
Danimarka	Evet	Meksika	Hayır	Türkiye	Hayır
Finlandiya	Hayır	Hollanda	Hayır	İngiltere	Hayır
Fransa	Hayır	Yeni Zelanda	Hayır	ABD	Hayır
Almanya	Evet	Norveç	Evet		Trail
Yunanistan	Hayır	Polanya	Hayır		1 mints

Kaynak:: OECD, 47-48.

- 1. Asya'da firmalar genellikle, bayiler ve kardeş kuruluşlarla birbirine bağlı, fertlerin veya ailelerinin sahip olduğu kurumlardır. Bu tüm kurumsal ağın kontrolu ise hissedarlara aittir. Asya'daki kurumsal yönetim reformu ile firmalar dinamizm ve aile işletmeleri de büyümek konularında cesaretlenmişler, daha şeffaf hale gelmişler ve aile dışındaki yatırımcılar için daha adil hale gelmişlerdir.
- 2. Asya'da firmaların diğer bir önemli özelliğide çıkar gruplarıyla informal olan ilişkileridir. Genellikle büyük şirketlerin ana sahipleri aile üyeleri ve onların yakın arkadaşlarıdır. Hukuki düzenlemeler ise ülkelerin çeşitli din ve kültürlere sahip olmasından dolayı, çeşitlilik arz etmektedir. Hong Kong, Çin, Hindistan, Pakistan ve Malezya benzer kanunlara sahiptir. Tayland ve Filipinler, Fransız kanunlarını örnek almışlardır. Çin ve G.Kore ise Alman kanunlarını örnek almışlardır. Bu iki ülkede kamu kuruluşlarının ağırlığı fazladır ve çıkar grupları arasındaki ilişkiler sosyalist kanunlara göre düzenlenmiştir. Ülkelerin dinleri ve kültürlerine göre davranışsal bazı normlarıda vardır (OECD, 2003: 12).

1997 yılında başlayan Asya krizinden sonra, Asya ülkelerinde iyi kurumsal yönetime olan ilgi artmıştır. Kamu kuruluşlar kurumsal yönetimin ulusal rekabete, ekonomik ve finansal dengeye, büyümeye, iş yaratmaya, yoksulluğa çare oluşturmaya ve yüksek yaşam standartlarına etkilerini anlamaya çalışmışlardır. Özel kuruluşlar ise, kurumsal yönetimin daha iyi kurumsal performansa, yönetim başarılarına, sermayenin verimli kullanılmasına, maliyetin düşürülmesine ve girişimciliğe olan etkisi üzerinde durmuşlardır. Kurumsal yönetimin gelişmesi için bir çok kuruluş ve kişi çalışmalar yapmışlardır. Eğitim kurumları, enstitüler, özel birlikler gibi kuruluşlar bunlara örnek verilebilir.

Asya ülkelerinde yönetim kurullarının yapıları ile ilgili de bir çok reform yapılmıştır. Reformların ilki yöneticilerin eğitimi, gönüllü kurallar, profesyonel davranışlarla ilgili beklentiler ve otorite yönetimi konularında olmuştur. İkincisi ise, yöneticilerin bağımsızlığı ile ilgili eksiklikler giderilmeye çalışılmıştır. Sonuncusu ise, hissedarların haklarının güçlendirilmesi konusunda olmuştur (OECD, 2003: 14).

1997 krizinden sonra Asya'da en büyük kurumsal değişim bankacılık sektöründe olmuştur. Endüstri gruplarını kontrol eden hissedarlar bankaları ele geçirmişlerdir. Para ve sermaye piyasalarının tekrar düzenlenmesi için yeni bankacılık kanunları ve düzenlemeleri, bankacılık işlemlerinin denetlenmesi ve kurumsal yönetim anlayışının bankacılık sektöründe yerleştirilmesi ile ilgili çalışmalar yapılmıştır.

Rusya bir çok ekonomik kriz geçirmesine rağmen, bu ülkede kurumsal yönetimle ilgili çalışmalar çok eski değildir. Kapitalizmin başlamasıyla birlikte bir çok kuruluş iyi kurumsal yönetimle ilgili çalışmalar yapmıştır. Bu doğrultuda kanun ve düzenlemelerde de bazı değişiklikler yapılmıştır. Kurumsal yönetimle ilgili standartlar geliştirilmiştir.

Rusya'da 1995 yılında hissedarların hakları ile ilgili "Federal Kanun"da değişiklikler yapılmıştır. Aynı konuda 1996 yılında bir düzenlemeye daha gidilmiş olunmasına rağmen en kapsamlı değişiklik 1998 Rusya krizinden sonra 1999 yılında "Yatırımcı Koruma Kanunu"nda (Investor Protection Law) ve 2001 yılında Federal kanunda yapılmıştır. Ayrıca hissedarların korunması ile ilgili profesyonel düzenlemeler de yapılmıştır. 1998 yılında ise "Rusya Muhasebe Reform Programı" (Russian Accounting Reform Programme" gerçekleştirlmiştir (OECD, 1999:11).

Rusya'da çıkar gruplarının kurumsal yönetimdeki rolleri diğer ülkelere göre farklılık taşımaktadır. Mesela işçilerin hakları işçi ve işveren sendikaları kanunları tarafından düzenlenmiştir. Bu kanunlara göre minimum ücret, sosyal korunma ve işle ilgili konularda temsil edilme gibi konular terk edilmiştir. İşçi hakları görüşmeler sonucunda firmalar tarafından belirlenmektedir. Bağımsız denetim kuruluşları da kullanılmaya başlanmıştır. Fakat bazı kuruluşlar dürüst çalışmamışlar ve bunlara "siyah denetçi kuruluşlar" (black auditor firms) adı verilmiştir. Şeffaflıkta arttırılmıştır. Rus kanunlarına göre yönetim kurulunun görevi stratejik konulardır ve yönetim kurulunda bağımsız yöneticilerde yer alabilmektedir (OECD, 1999: 12,24).

Latin Amerika ülkeleri, ekonomik değişim ve büyüme ile ilgili değişik modellere sahiplerdir. 1990 yılından sonra özelleştirme uygulamaları artmıştır. Bu ülkelerde firma sahipliği çok güçlüdür. Özel teşebbüsün gelişmesinde endüstri gruplarının rolü büyüktür ve büyük ölçekli şirketler bu gruplara aittir. Krizler sonrası bankacılık sektöründe de meydana gelen gelişmeler neticesinde kamu bankalarının sayısı azalmış ve bazı uluslararası bankalar yerel bankalar halini almışlardır.

Latin Amerika Ülkelerinin, Mercosur, NAFTA gibi bir çok uluslararası kuruluşla ilişkileri vardır. Bundan dolayı uluslararası bir çok kuruluşta bu ülkelerde faaliyet göstermektedir. Latin Amerika ülkelerinin ilişkide bulunduğu en önemli ülke ABD'dir. Bundan dolayı ABD'de kurumsal yönetimle ilgili 2002 yılında yayınlanan "Sarbanes-Oxley Act" Latin Amerika ülkelerinide etkilemiştir.

Latin Amerika ülkelerinde hissedarların birbirinden çok farklı oy hakları bulunmaktadır. Ortak bir oy haklının gerçekleşmesi ve yatırımcı haklarının korunması ile ilgili düzenlemeler yapılmıştır. Bir çok kamu kalkınma bankasına yatırım yapılmıştır. Bu bankalar, endüstride kamunun payının azalmasıyla, uzun vadeli finansman ihtiyacını karşılamışlardır. Ortakların haklarının korunması ve şeffaflık arttırılmıştır. Denetime verieln önem artmış ve bağımsız denetimler yapılmaya başlanmıştır.

1994-1995 Meksika ve 1999 Brezilya krizleri neticesinde tüm Latin Amerika ülkeleri krize girmiştir. Bu krizler nedeniyle 2001 yılında Arjantin''de sermaye piyasası ile ilgili reform gerçekleşmiştir. Bağımsız denetim komiteleri kurulmuş, çatışmalar için mahkemeler oluşturulmuş ve hissedarların rolleri güçlendirilmiştir. 2002'de ise iki özel sektör birliği, FUNDECE ve IDEA, "Instituto Argentino para el Gobierno de las Organizaciones (IAGO) ile birleştirilmiştir. Bolivya'da özelleştirmeler sonucunda, kurumsal yönetiminin çeşitli safhaları olmuştur. Banakcılık sektöründede yapılan düzenlemeler sonucunda kurumsallaşma artmıştır. Brezilya'da ise 2001 yılında kurumsal yönetimle ilgili reform gerçekleştirilmiş ve Kongreden "Kurumlar Kanunu" geçmiştir. Bu reform ile, hissedarların hakları güçlendirilmiş, standartlar ve kanunlar geliştirilmiştir. Şili ise, Latin Amerika ülkeleri arasında ilk kurumsal yönetimle ilgili reformları gerçekleştiren ülkedir. 2000 yılında "Tender Offers and Corporate Governance Law"ı onaylamışlardır. Kolombiya'da, kurumsal yönetimle ilgili bir çok düzenleme 2001 yılında yapılmıştır. "Confecamaras" (Confederation of Chambers of Commerce) özel şirketlerin kurumsal yönetim uygulamalarının gelişmesi için bir proje yürütmüştür. 2003 yılında da "Colombian Corporate Governance Code" oluşturulmuştur. Meksika'da ise reform, 2001 yılında Sermaye Piyasası

Kanunun Meksika Kongresinden geçmesi ile başlamıştır. Peru'da 2002 yılında kurumsal rönetim ilkeleri olan "Principles for Good Governance of Peruvian Corporations" yayınlanmıştır. 2003 yılında ise "Peruvian Committee on Corporate Governance" kurulmuştur. Venezuala'da ise 2003 yılında kurumsal yönetimle ilgili "Executive Council for Corporate Best Prictices" kurulmuştur.(OECD, 2003,36-38).

Türkiye'de ise kurumsal yönetim alanında, TUSİAD'ın Aralık 2002'de "Kurumsal Yönetin En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi" adlı kuralları yayınlamıştır. Görüllülük esasına dayalı bu kurallar on beş ana maddeden oluşmuştur ve yönetim kurulunun yapısı, sorumlukları ve işleyişi ile ilgili konulara yer verilmiştir.

SPK, Temmuz 2003'de "Kurumsal Yönetim İlkeleri"ni yayınlamıştır. İlkeler oluşturulurken "OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri" örnek alınmıştır ve Türkiye şartlarına uyarlamıştır. Uygulanması isteğe bağlı olan bu ilkeler pay sahipleri, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, nenfaat sahipleri, yönetim kurulu olmak üzere dört ana bölümden oluşmaktadır. Ancak ikelerin uygulanmasında "uygula ya da açıkla" prensibi benimsenmiştir. Bu ilkelerde yer alan prersiplerin uygulanıp uygulanmadığına; uygulanmadı ise buna ilişkin gerekçeli açıklamaya, bu prensipere tam olarak uymama dolayısıyla meydana gelen çıkar çatışmalarına ve gelecekte şirketin /önetim uygulamalarında İlkelerde yer alan prensipler çerçevesinde bir değişiklik yapma planını olup olmadığına ilişkin açıklamaya yıllık faaliyet raporunda yer verilmesi ve ayrıca kamuya açıklanması gerekmektedir. Böylece bu ilkeleri uygulayan ile uygulamayan şirketler birbirinde ayırt ediecektir. Bazı ilkelerin yanında ise "T" harfi vardır. Bu ilkeler tavsiye niteliğindedir ve "uygula ya da açıkla" prensibi dışındadır.

SONUÇ

Dünya'da meydana gelen krizlerden mikro düzeyde firmalarda etkilenmişlerdir. Bu nedene gerek devletler, gerek meslek kuruluşları, gerekse firmaların kurumsal yönetime olan ihtiyaşları da artmıştır. Böylece Avrupa Para Krizi (1992-1993), Meksika Krizi (1994-1995), Asya Krizi (1997-1998), Rusya Krizi (1998) ve Brezilya Krizi (1999) gibi büyük krizler neticesinde lünyada kurumsal yönetim ile ilgili çalışmalar ve buna bağlı olarakta kurumsal yönetimle ilgili kuruluşların kurulması ve kurumsal yönetim ilkelerinin oluşturulması hızla artmıştır. Birçok ülke kurumsal yönetimle ilgili yeni kanunlar çıkarmış veya mevcut kanunlarında reformlar yapmışlardır.

Güney Amerika ülkeleri incelendiğinde ilk reformun Şili'de yapıldığı görülmektedir. Şili'nin gelişmekte olan bir ülke olarak bu reformları gerçekleştirmesi önemlidir. Diğer güney Amerika ülkeleride Şili'yi takip etmişlerdir. Asya ülkelelerinin gerek yönetim yapıları, gerekse etonomik yapıları birbirinden çok farklı olmasından dolayı krurmsal yönetimle ilgili yaptıkları çalımalarda farklı farklı olmuştur. Örneğin Çin'in yönetim yapısı farklı olmasından dolayı, kurumsal yönetimle ilgili düzenlemeleride diğer ülkelerden çok farklı olmuştur.

Bir çok ülke hissedarların haklarının güçlendirilmesi ve korunması ile ilgili düzenlemeler yıpmıştır. Aynı zamanda yönetimin şeffaflaşmasıylada ilgili çalışmalar olmuştur. Ama ne yazıkki işçilerin yönetime katılmasıyla ilgili çalışmaları çok az ülke, sadece altı ülke, yapmıştır.

Türkiye'de kurumsal yönetimle ilgili yapılan çalışmalar son yıllara rastlamaktadır. Türkiye'de de diğer ülkelerde olduğu gibi OECD'nin kurumsal yönetim ilkeleri örnek alınarak SPK tarafından "Kurumsal Yönetim İlkeleri" oluşturulmuştur. Fakat bu ilkelerin uygulanmasında gönüllüük esası vardır. Türkiye'de kurumsal yönetimin gelişmesi için bu ilkelerin uygulanmasının zorunlu olmasının büyük faydası olacaktır. Ayrıca para ve sermaye piyasanın denetim ve şefaflığının arttırılmasıda gerekmektedir.

3. KAYNAKÇA

AKDİŞ, Muhammed. **Global Finansal Sistem Finansal Krizler ve Türkiye**, Beta Basım A.Ş., İstanbul Haziran 2000.

BİLGİN Mehmet H., KARABULUT Gökhan; ONGAN Hakan. **Finansal Krizlerin İşletmelerin Finansman Yapıları Üzerindeki Etkiler**i, İTO Yayın No: 2002- 41, İstanbul 2002.

CALVO, Guillermo and MENDOZA, Enrique. "Mexico's Balance of Payment Crises: A Chronicle of a Death Foretold", Journal of International Economics, Issue 41, 1996.

Dündür Sağlam; "Meksika, Asya ve Rusya Ekonomik Krizlerinin Mukayeseli Bir Analizi", İşletme ve Finans Dergisi, Yıl:13, Sayı: 152, Kasım- 1998.

EGE, İlhan. "Kurumsal Yönetişimin Finans Boyutu ve Örnek Olay İncelemesi", <u>VIII. Ulusal Finans Sempozyumu '04</u>, İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul, 27-28 Ekim 2004-A.

EGE, İlhan. "KOBİ'lerde Kurumsal Yönetimin Finansal açıdan Öneminin Sözlü Tarih Yöntemiyle Analizi", <u>KOBİ'lerin Halka Açılması ve Sermaye Piyasası Üzerine Etkileri Kongresi</u>, Muğla Üniversitesi İİBF ve Sermaye Piyasası Kurulu, Muğla, 9-10 Aralık 2004-B.

GAMBHİR, Bhatta. "Corporate Governance and Public Management in Post-Crisis Asia", <u>Asian Journal of Public Administration</u>, Vol 23, No 1, June 2001.

GOLDSTEİN, Morris and TURNER, Philip. **Bankacılık Krizleri**, Çev. Ali İhsan KARACAN, Dünya Yayıncılık, Ocak-1999.

GÜRBÜZ A. Osman ve ERGİNCAN Yakup. **Kurumsal Yönetim Türkiye'deki Durumu ve Gelistirilmesine Yönelik Öneriler**, Literatür Yayınları, İstanbul, Mart 2004.

MİSHKİN, Frederic. "Kriz Sonrası Bankacılık", <u>Active Bankacılık ve Finans Dergisi</u>, Sayı 15, Haziran 2001, www.activefinans.com , 15 Ocak 2004.

OECD, Corporate Governance in Asia, 15 July 2003, Paris, France.

OECD, Survey of Corporate Governance Developments in OECD Countries.

OECD, White Paper on Corporate Governance in Latin America, 2003, Paris, France.

OECD, White Paper on Corporate Governance in Russia, 1999, Paris, France.

ÖZTÜRK, M. Başaran, "Avrupa Birliği'ne Uyum Sürecinde Kurumsal Yönetim Uygulamaları", <u>III. Ulusal Orta Anadolu Kongresi</u>, Avrupa Birliği Sürecinde Sektörel Entegrasyon, Gazi Üni. İİBF İşletme Böl. ve Kırşehir MYO, Kırşehir, 29-30 Nisan 2004.

SAĞLAM, Dündür. "Meksika, Asya ve Rusya Ekonomik Krizlerinin Mukayeseli Bir Analizi", İşletme ve Finans Dergisi, Yıl:13, Sayı: 152, Kasım- 1998.

SEYİDOĞLU, Halil. Uluslararası İktisat Teori Politika ve Uygulama, İstanbul 1999.

ŞEHİRLİ, Kübra. **Kurumsal Yönetim**, **SPK Denetleme Dairesi Araştırma Raporu**, Sayı XIV-4/55-3, Ankara, 28.03.1999.

TOPAÇ, Erhan. "Kurumsal Yönetim İlkelerinin Sermaye Piyasalarının Gelişmesindeki Öremi ve Türkiye Uygulamaları", İMKB Sermaye Piyasalarında Kurumsal Yönetim İlkeleri Konferası, 26 Nisan 2002.

ΤURAGAY R. Tuna; "Brezilya'da Neler Oluyor?", Dünya Gazetesi, 5 Şubat 1999.

World Bank, Ukranian Corporate Governance Manual, 1999.

YAY Turan, YAY Gülsün Gürkan, YILMAZ Ensar. **Küreselleşme Sürecinde Finansal Krizler ve Finansal Düzenlemeler**, İTO Yayın No: 2001- 47, İstanbul 2001.

YILDIRIM Zekeriya; "Türkiye Dünyanın Neresinde?", İktisat Dergisi, Açık Oturum, Sayı: 330, Temmuz 1998.

KURUMSAL ŞİRKET YÖNETİMİ'NDE FİNANSAL TABLOLARIN ROLÜ

Dr. Cemal Küçüksözen*
Yrd. Doç. Dr. Güray Küçükkocaoğlu**

ÖZET

Kurumsal Şirket Yönetimi'nin temel işlevi, şirketlerin belirli kurallar çerçevesinde finansal piyasalardan fon sağlayabilmelerini, faaliyetlerini etkin bir şekilde kuruluş amaçlarına uygun olarak gerçekleştirebilmelerini, faaliyet gösterdikleri sektör ve ülkenin hukuki düzenlemeleri tarafından kendilerine yüklenen yükümlülükleri şirket ortaklarının, piyasa katılımcılarının ve toplumun beklentilerini karşılayabilecek şekilde kanunlara ve düzenlemelere uygun olarak yerine getirmesidir. Kurumsal Şirket Yönetimi'nin boyutu sadece hisse senetleri borsada işlem gören şirketlerle kalmayıp ticari faaliyette bulunan bütün işletmeleri kapsamaktadır.

Sermaye Piyasası Kurulu tarafından hazırlanan Kurumsal Yönetim İlkeleri Rehberinde kamunun aydınlatılması ve şeffaflık kavramları ile ilgili prensiplere de yer verilmektedir. Rehberde kamuyu aydınlatma ilkesi çerçevesinde, şirketlerin pay sahiplerine yönelik olarak bilgilendirme politikası oluşturmaları ve bu politikaların bütününe sadık kalarak periyodik finansal tablo ve raporlarda yer alacak bilgileri doğru bir şekilde kamuya açıklamaları öngörülmektedir. Ayrıca, bilgilendirme politikası kapsamında proforma finansal tablolar ve raporlar dahil, kamuya yapılacak açıklamalarda yer alan geleceğe yönelik bilgiler, tahminlerin dayandığı gerekçeler istatistiki verilerle birlikte açıklanmalıdır. Kamuya açıklanan bilgilerde, periyodik finansal tablo ve raporlarda yer alan tahminlerin gerçekleşmemesi veya gerçekleşmeyeceğinin anlaşılması halinde, bu durumun derhal gerekçeleri ile birlikte kamuya açıklanması ayrıca, revize edilen bilgilerin tablo ve raporlar şeklinde tekrar yayınlanması gerekmektedir.

Bu çalışmada, Sermaye Piyasası Kanunu'na tabi şirketlerin, finansal tablolarının ne kadar şeffaf ve doğru olduğu üzerine bir takım tespitlerde bulunulmuştur. İMKB'de işlem gören ve piyasa kapitalizasyonu KOBİ tanımına girmeyecek kadar büyük olan şirketlerle, İMKB'de işlem görmeyen ve piyasa kapitalizasyonu itibariyle büyük şirket tanımına girmeyecek kadar küçük olan KOBİ'lerin, Kurumsal Şirket Yönetim prensiplerine uymaları durumunda, daha güçlü bir yönetim yapısına sahip olmaları, daha şeffaf bir finansal tablo yayınlamaları beklenmektedir.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal Şirket Yönetimi, Finansal Tablo, KOBİ, İMKB, SPK.

^{*} Sermaye Piyasası Kurulu, Piyasa Gözetim ve Düzenleme Dairesi Başkanı, Eskişehir Yolu, Ankara, Tel. +90 312 292 89 00 Email. ckucuksozen@spk.gov.tr

^{**} Başkent Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Bağlıca Kampüsü, Ankara, Tel. +90 312 234 10 10 /1728 E-mail. gurayk@baskent.edu.tr

ABSTRACT

Corporate governance refers to the method by which a corporation is directed, administerel or controlled. It includes the framework of Rules; such as internal and external rules of corporation, Relations; between all related parties, Systems and Processes; delegation of authority, performance measures, assurance mechanisms, reporting requirements and accountabilities.

The principal participants in corporate governance are the shareholders, management and the board of directors. Other participants include regulators, employees, suppliers, partners, customers, and the general community.

As a result of the separation of stakeholder influence from control in organisations, a systen of corporate governance controls is implemented on behalf of stakeholders to reduce agency costs and information asymmetry. Corporate governance is used to monitor whether outcomes are in accordance with plans; and to motivate the organisation to be more fully informed in order to maintain or alter organisational activity.

In parallel with the current corporate governance practices worldwide, the Capital Markets Board of Turkey has established the corporate governance principles as of June 2003. The principles primarily address public companies. However, it is considered that other joint sock companies and institutions, functioning in the private and in the public sector, may also implement these principles. The principles include provisions beyond the current regulations, and they have been prepared in order to fill the gaps in corporate governance practices.

Recently there has been considerable interest in the corporate governance practices of moleral corporations, particularly since the high-profile collapses of firms such as Enron and Parnalat due to earnings management practices and manipulation of financial informations.

The objective of this paper is to explain the causes, methods, incentives of manipulation in financial reporting and show the common techniques and manipulative practices in financial reporting at Turkish companies. We also suggest that firms should implement corporate govarnance principles established by the Capital Markets Board of Turkey in order to prevent such manipulative practices.

Key Words: Corporate Governance, Financial Information; Manipulation, ISE, CMBT.

Giris

Kurumsal yönetim; şirketlerin, finansal piyasalardan fon sağlayabilmelerini, faaliyetlerini etkin bir şekilde ve kuruluş amaçlarına uygun olarak gerçekleştirebilmelerini, faaliyet gösterdikleri sektör ve ülkenin hukuki düzenlemeleri tarafından kendilerine yüklenen yükümlülüklerini ve şirket ortaklarının, piyasa katılımcılarının ve toplumun beklentilerini karşılayabilmelerini sağlamaya yönelik kanunlar, düzenlemeler, kotasyon kuralları ve özel sektör uygulamalarıdır (Gregory, 2000).

Kurumsal yönetimde, şirketin; pay sahipleri, yönetim kurulu üyeleri, yöneticileri, çalışanları ve ilişki içerisinde bulunduğu diğer kişi ve kurumlar arasındaki ilişkilerin belirli ilke, standart ve kurallara bağlanması gerekmektedir. Serbest rekabet şartlarının kurumsallaştığı gelişmiş ülkelerde 1930'lardan itibaren önem kazanmaya başlayan kurumsal şirket yönetimi son yirmi yılda birçok ülkede kurumların yönetiliş tarzını belirler hale gelmiştir. Günümüzde gelişmiş ülkelerde kurumsal yönetim tarzını uygulamayan halka açık bir şirket düsünülemez hale gelmiştir (Tüsiad, 2002).

Kurumsal yönetim uygulamaları, ülkede geçerli olan sermaye piyasası düzenlemeleri, şirketler hukuku, muhasebe ve denetim standartları, iflas hukuku, yasal yaptırımlar ve şirketlerin başka şirketler tarafından ele geçirilme uygulamalarının varlığı tarafından desteklenmekte ve bunlara bağlı olarak belirlenmektedir. Son yıllarda mevzuatını, kurumsal yönetim uygulamaları çerçevesinde yeniden gözden geçirmeyen ülke yok denecek kadar azdır. Gelişmiş ekonomiler de dahil olmak üzere pek çok ülke, mevcut düzenlemelerini gözden geçirmiş veya geçirmektedir. ABD'de 2002 yılında çıkarılan Sarbanes-Oxley Kanunu ve bu Kanun çerçevesinde SEC ve borsalar tarafından yapılan düzenlemeler, esas itibariyle, ortaya çıkarılan finansal bilgi manipülasyonu uygulamalarından edinilen tecrübeler ışığında şirketlerdeki kurumsal yönetim uygulamalarını iyileştirmeye yöneliktir. Bu düzenlemeler sonrasında ABD şirketleri kurumsal yönetim ilkelerini uygulamak açısından önemli mesafe kat ederek, uluslararası karşılaştırmalarda ilk defa İngiltere ve Kanada şirketlerinin önüne geçmişlerdir (Roberts, 2004).

Benzer şekilde Almanya kurumsal yönetim ilkelerini yasalaştırarak uygulanmasını zorunlu hale getirmiş, Japonya şirketler hukukunu gözden geçirerek tamamen yenilemiş ve iyileştirmiş, Rusya kurumsal yönetim ilkelerini kamuya açıklamıştır. Yunanistan dahil Avrupa Birliği üyesi ülkeler kurumsal yönetim düzenlemelerini yapmış, Brezilya, Güney Kore ve Güney Afrika gibi, gelişmekte olan piyasalar arasında önde gelen ülkeler, kurumsal yönetim ilkelerini belirlemişlerdir.

Kurumsal yönetim anlayışının temelinde 4 ana unsur yer almakta olup, genel kabul gören tüm uluslararası kurumsal yönetim yaklaşımlarında; eşitlik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk kavramları olmazsa olmaz kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu kapsamda;

- Eşitlik; şirket yönetiminin tüm faaliyetlerinde, pay ve menfaat sahiplerine eşit davranmasını ve olası çıkar çatışmalarının önüne geçilmesini,
- Şeffaflık; ticari sır niteliğindeki ve henüz kamuya açıklanmamış bilgiler hariç olmak üzere, şirket ile ilgili finansal ve finansal olmayan bilgilerin, zamanında, doğru, eksiksiz, anlaşılabilir, yorumlanabilir, düşük maliyetle ve kolay erişilebilir bir şekilde kamuya duyurulmasını,
- Hesap verebilirlik; yönetim kurulu üyelerinin esas itibariyle anonim şirket tüzel kişiliğine ve dolayısıyla pay sahiplerine karşı olan hesap verme zorunluluğunu,
- Sorumluluk ise; yönetimin şirket adına yaptığı tüm faaliyetlerin mevzuata, esas sözleşmeye ve şirket içi düzenlemelere uygunluğunu ve bunun denetlenmesini

ifade etmektedir.

Bu kavramların şekillendirdiği genel yapı içerisinde SPK, benzeri düzenleyici otoritelerin kurumsal yönetim uygulamalarındaki;

- Hissedar haklarının güçlendirilmesi,
- Finansal raporlama sürecinde şeffaflığın artırılması,
- Muhasebe standartlarının geliştirilmesi,
- Yaptırımların ve bunların icrasının güçlendirilmesi,
- Yönetim kurullarının bağımsızlığı,
- Şirketler ve iflas hukukunun güçlendirilmesi,
- Rekabetin teşvik edilmesi ve
- Haksız kazancın azaltılması

amaçları çerçevesinde kurumsal yönetim ilkelerini oluşturmuş ve Temmuz 2003'de ilan etmiştir (SPK, 2003).

Sermaye Piyasası Kurulu dünyadaki gelişmeler paralelinde hazırlayarak 2003 yılı Temmuz ayı içerisinde yayımladığı Kurumsal Yönetim İlkeleri Rehberi ile mevcut hukuki düzenlemelerin ilerisinde prensipler getirmiştir. Bu kapsamda Rehber, mevcut mevzuatta ve uygulamada kurumsal yönetim konusunda oluşan eksikliği gidermeyi ve boşlukları doldurmayı amaçlamaktadır. Bu anlamda İlkeler, ileride mevzuatta yapılacak düzenlemeler için yol gösterici bir nitelik de taşımaktadır.

Rehber'de yer alan ilkelerin uygulanıp uygulanmaması isteğe bağlı olup, "uygula, uygulamıyorsan açıkla" prensibi esas alınmıştır.

İlkeler; pay sahipleri, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, menfaat sahipleri ve yönetim kurulu olmak üzere dört ana bölümden oluşmaktadır.

Rehberin ilk bölümünde, pay sahiplerinin hakları ve eşit işleme tabi tutulmaları konularındaki prensipler yer almaktadır. Bu bölümde pay sahiplerinin;

- Bilgi alma ve inceleme,
- Genel kurula katılım ve oy verme,
- Kar payı alma ve
- Azınlık haklarına ayrıntılı olarak yer verilmekte, ayrıca pay sahipliğine ilişkin kayıtların sağlıklı olarak tutulması ve payların serbestçe devri ve satışı konuları ile eşit işlem ilkesi ele alınmaktadır.

İkinci bölümde, kamunun aydınlatılması ve şeffaflık kavramları ile ilgili prensipler yer almaktadır. Bu bölümde kamuyu aydınlatma ilkesi çerçevesinde, şirketlerin pay sahiplerine yönelik olarak bilgilendirme politikası kuralları oluşturmalarına ve bu kurallar bütününe sadık kalarak kamuyu aydınlatmalarına yönelik prensipler açıklanmıştır. Ayrıca periyodik finansal tablo ve raporlarda yer alacak bilgiler ayrıntılandırılmıştır. Bu kapsamda şirketlerin kamunun aydınlatılması ile ilgili olarak bir bilgilendirme politikası oluşturmaları ve kamuya açıklamaları öngörülmektedir. Bilgilendirme politikası, mevzuat ile belirlenenler dışında pay sahipleri ile diğer menfaat sahiplerinin (finansal bilgi kullanıcılarının) kararlarını etkileyebilecek her türlü önemli bilginin açıklanmasını da kapsamaktadır. Bu çerçevede bilgilerin ne şekilde, hangi sıklıkla ve hangi yollardan kamuya duyurulacağı, yönetim kurulunun veya yöneticilerin basın ile hangi sıklıkta görüşeceği, kamunun

bilgilendirilmesi için hangi sıklıkta toplantılar düzenleneceği, şirkete yöneltilen soruların yanıtlanmasında nasıl bir yöntem izleneceği vb. hususlar şirketler tarafından açıkça belirlenerek kamuya duyurulacak ve uygulama bu çerçevede yürütülecektir. Ayrıca, bilgilendirme politikası kapsamında proforma finansal tablolar ve raporlar dahil, kamuya yapılacak açıklamalarda yer alan geleceğe yönelik bilgiler, tahminlerin dayandığı gerekçeler ve istatistiki veriler ile birlikte açıklanmalıdır. Kamuya açıklanan bilgilerde ve periyodik finansal tablo ve raporlarda yer alan tahminlerin ve dayanaklarının gerçekleşmemesi veya gerçekleşmeyeceğinin anlaşılması halinde, bu durumun derhal gerekçeleri ile birlikte kamuya açıklanması ayrıca, revize edilen bilgilerin tablo ve raporlar şeklinde tekrar yayınlanması gerekmektedir.

Üçüncü bölüm, menfaat sahipleri ile ilgilidir. Menfaat sahibi, şirketin hedeflerine ulaşması ve faaliyetleri ile herhangi bir ilgisi olan kişi, kurum veya çıkar grubu olarak tanımlanmaktadır. Şirketle ilgili menfaat sahipleri; pay sahipleri ile birlikte şirket çalışanlarını, alacaklıları, müşterileri, tedarikçileri, sendikaları, çeşitli sivil toplum kuruluşlarını, devleti ve hatta şirkete yatırım yapmayı düşünebilecek potansiyel tasarruf sahiplerini de içermektedir. Bu bölümde şirket ile menfaat sahipleri arasındaki ilişkilerin düzenlenmesine yönelik prensipler yer almaktadır.

Dördüncü bölümde ise, yönetim kurulunun fonksiyonu, görev ve sorumlulukları, faaliyetleri, oluşumu ile yönetim kuruluna sağlanan finansal haklar ve yönetim kurulunun faaliyetlerinde yardımcı olmak üzere kurulacak komitelere ve yöneticilere ilişkin prensipler yer almaktadır. Bu kapsamda şirket yönetim kurulu, şirketin misyonunu/vizyonunu belirlemek ve kamuya açıklamak durumundadır. Yönetim kurulu ayrıca periyodik finansal tabloların mevcut mevzuat ve uluslararası muhasebe standartlarına uygun olarak hazırlanmasından, sunulmasından ve gerçeğe uygunluğu ile doğruluğundan sorumlu tutulmuş olup, yönetim kurulunun, periyodik finansal tablolar ve yıllık faaliyet raporunun kabulüne dair ayrı bir karar alması gerekmektedir.

Diğer taraftan yönetim kurulu içinde, görevlerini hiç bir etki altında kalmaksızın icra etme niteliğine ve potansiyeline sahip bağımsız üyeler bulunmalıdır. Yönetim kurulunun, sayısı ikiden az olmamak üzere en az üçte birinin bağımsız üyelerden oluşması öngörülmektedir. Rehberde bağımsızlığa ilişkin kriterlere de detaylı olarak yer verilmiştir.

Yönetim kurulunun; dipnotları ile birlikte periyodik finansal tablo ve raporları imzalamakla yükümlü olan sorumlu kişilerin, şirket ve konsolide finansal tablolar kapsamına giren bağlı ortaklıklar, iştirakler ve müşterek yönetime tabi şirketler ile ilgili önemli bilgilere ulaşmasını sağlayacak tedbirleri alması da öngörülmektedir.

Rehberin dördüncü bölümünde yer alan diğer bir prensip, şirketlerin, finansal ve operasyonel faaliyetlerini sağlıklı bir şekilde gözetebilmelerini teminen denetimden sorumlu komite oluşturmaları ile ilgilidir. Komite başkanının bağımsız üye olması ve üyelerin çoğunluğunun şirkette icradan sorumlu olmayan üyelerden oluşması öngörülmektedir.

Denetimden sorumlu komite; şirketin finansal raporlama ve iç kontrol sistemi ile bağımsız denetiminin işleyişi ve etkinliğinin gözetiminden sorumludur. Ayrıca, bağımsız denetim kuruluşunun seçimi, denetim sözleşmelerinin hazırlanarak bağımsız denetim sürecinin başlatılması ve bağımsız denetim kuruluşunun her aşamadaki çalışmalarının gözetimi de Komitenin sorumlulukları arasındadır.

Denetimden sorumlu komitenin görevlerini yerine getirebilmesi için gerekli her türlü kaynağın şirket yönetimi tarafından sağlanması gerekmekte olup, Komite faaliyetleriyle ilgili olarak ihtiyaç gördüğü konularda bağımsız uzman görüşlerinden yararlanabilmektedir.

Rehberin bu bölümünde yer alan bir diğer husus, şirketin kurumsal yönetim ilkelerine uyumunu izlemek, bu konuda iyileştirme çalışmalarında bulunmak ve yönetim kuruluna öneriler sunmak üzere *kurumsal yönetim komitesi* kurulmasıdır. Bu kapsamda, kurumsal yönetim komitesinin çoğunluğunun bağımsız üyelerden oluşması zorunlu olup, icra başkanı/genel müdürün bu komitede görev almaması gerekmektedir.

Yukarıda ana hatları itibariyle özetlenen kurumsal yönetim ilkeleri esas itibariyle, şirket ve faaliyetleri hakkında ilgililerin doğru bir biçimde, zamanında ve yeterli bir düzeyde bilgilendirilmesini amaçlamakta olup, bu kapsamda finansal raporlamaya ve bununla ilgili sürecin şeffaf bir şekilde oluşturulmasına önem vermektedir. Kurumsal yönetimin uygulama alanı bulup bulmaması da büyük oranda finansal raporlamanın sağlıklı bir şekilde yapılmasına bağlıdır.

SPK tarafından yayımlanan kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanması, sermaye piyasası mevzuatına tabi, halka açık şirketler açısından ihtiyari olduğu için bu hükümlerin finansal bilgi manipülasyonunun önlenmesi açısından zorlayıcı bir niteliği bulunmamaktadır. Bununla birlikte, sermaye piyasalarından fon toplamayı düşünen halka açık şirketlerin, daha iyi koşullarda fon toplayabilmek için bu ilkelere uymaları beklenir. Zira, kurumsal yönetim ilkelerine uyan şirketler, yatırımcılar tarafından daha çok tercih edilecektir.

Türkiye'de Yapılan Düzenlemeler: Bağımsız Denetim Kuruluşları ve Kurumsal Yönetim İlkeleri

Dünya'da özellikle ABD'de yapılan düzenlemelerden esinlenerek, Türkiye'de de finansal bilgi manipülasyonunu önlemek amacıyla bazı düzenlemeler yapılmıştır.

Bu kapsamda SPK, Sermaye Piyasasında Bağımsız Denetim Hakkında Tebliğ'inde aşağıdaki değişiklikleri yapmıştır:

- 1. Bağımsız denetim kuruluşlarının ve bu kuruluşlarda istihdam edilen denetim elemanları ile diğer personelin denetim hizmetleri verdikleri müşterilerine, vergi danışmanlığı (finansal tabloların ve beyannamelerin vergi mevzuatı hükümlerine uygunluğunu incelemek ve uygunluğu tasdik etmek, konu hakkında yazılı görüş vermek ve rapor düzenlemek faaliyetleri) hariç olmak üzere, danışmanlık hizmeti vermeleri yasaklanmıştır.
- 2. Bağımsız denetim kuruluşlarına 5 yıllık rotasyon zorunluluğu getirilmiştir. Bu çerçevede halka açık şirketler, bir bağımsız denetim kuruluşundan en çok 5 yıl bağımsız denetim hizmeti alabileceklerdir.
- 3. Hisse senetleri borsada işlem gören şirketler için, yönetim kurulu tarafından kendi üyeleri arasından seçilecek en az iki üyeden oluşan "denetimden sorumlu komite" kurulması zorunluluğu getirilmiştir. Komitenin iki üyeden oluşması halinde her iki üyenin, ikiden fazla üyeden oluşması halinde ise çoğunluğun, genel müdür ya da icra komitesi üyesi gibi doğrudan icra fonksiyonu üstlenmeyen ve murahhas üye sıfatı taşımayan yönetim kurulu üyelerinden oluşması gerekmektedir. Denetimden sorumlu komite, şirketin finansal raporlama sistemi ile bağımsız denetim ve iç kontrol sisteminin işleyişinin ve etkinliğinin gözetiminden sorumludur. Ayrıca şirketin bağımsız denetim hizmetini üstlenecek bağımsız denetim kuruluşunun seçimi ve alınacak hizmetler, denetimden sorumlu komitenin ön onayına tabidir.
- 4. Hisse senetleri borsada işlem gören şirketler ile aracı kuruluşların yönetim kurullarına, finansal tablolar ile yıllık raporların SPK'nın muhasebe standartları ile genel kabul görmüş muhasebe ilkelerine uygun olarak hazırlandığı, sunulduğu ve gerçeğe uygun ve doğru olduğu hususunda ayrı bir karar alma zorunluluğu getirilmiştir. Ayrıca, finansal tablo ve raporların kamuya açıklanması sırasında, şirketler ile aracı kuruluşların genel müdürünün (ya da finansal raporlamadan sorumlu bölüm başkanı veya bu sorumluluğu üstlenmiş yönetim kurulu üyesi) ek bir açıklamada bulunması gerekmektedir. Bu açıklamada, finansal tablo ve raporların; incelendiği, gerçeğe aykırı bir açıklama içermediği veya eksik olmadığı, şirketin gerçek finansal durum ve faaliyet sonuçlarını yansıttığı yazılı (ve imzalı) olarak belirtilmelidir.

Finansal Bilgi Manipülasyonu

Finansal bilgi manipülasyonu uygulamalarına SPK ya da SEC gibi düzenleyici kurumlar ile akademisyenler farklı açılardan bakmaktadırlar.

Düzenleyici kurumlar olaya işlem ya da uygulamanın aldatıcı olup olmadığı açısından bakmaktadır. Diğer bir deyişle herhangi bir şekil ya da yöntemle şirketin finansal durum ya da faaliyet sonuçları ilgililere gerçek durumdan farklı bir şekilde sunulmuş ise, bu tür işlem ve uygulamalar finansal bilgi manipülasyonu olarak değerlendirilmekte ve ilgililer hakkında gerekli idari, hukuki ya da cezai işlemler uygulanmaktadır. Oysa akademisyenler olaya, yöneticilerin karar ve uygulamalarının ki, bunlar yansımasını finansal tablo ve raporlarda bulmaktadır, finansal bilgi manipülasyonu amaçları ile uyumlu olup olmadığı açısından bakmaktadırlar (Mulford ve Comiskey, 2002).

Healy ve Wahlen'e (1999) göre finansal bilgi manipülasyonu;

- Muhasebe verilerinin oluşturulması ve muhasebe standartlarının yorumlanması aşamalarında,
- Amaca uygun işlemler oluşturmak diğer bir ifadeyle, şirketin taraf olduğu sözleşmeleri ya da işlem ve faaliyetleri amaca uygun olarak düzenlemek şeklinde veya
- İşlem ve faaliyetlerin zamanlamasını belirlemek biçiminde gerçekleştirilebilir.

Bağımsız denetçilere yönelik olarak yapılan bir ankete göre yöneticilerin finansal bilgi manipülasyonu girişimleri;

- Gelirlerin muhasebeleştirilmesi,
- Şirket birleşmeleri,
- Maddi olmayan duran varlıklar,
- Maddi duran varlıklar,
- Yatırımlar ve leasing işlemleri,
- En çok da karşılıklarla, ilgili işlemlerde söz konusu olmaktadır (Nelson, Elliott ve Tarpley, 2002).

Yukarıda yapılan değerlendirmelerde belirtilen ve finansal bilgi manipülasyonu uygulamasında kullanılan teknikler, diğer bir ifade ile bu süreçte yapılan işlem, faaliyet ve uygulamalar esas itibariyle ilgili otoritelerin denetimleri sonucunda ortaya çıkarılmaktadır.

Akademik çalışmalarda ise, finansal bilgi manipülasyonunun belirli amaçlarla gerçekleşip gerçekleşmediği, bazı yöntemler kullanılarak tahmin edilmeye çalışılmaktadır. Dolayısıyla, finansal bilgi manipülasyonu teknikleri, ortaya çıkarılan gerçek olaylarda yapılan işlem ve uygulamaları kapsamaktadır.

Bu çerçevede değerlendirildiğinde finansal bilgi manipülasyonu;

- Gelirlerin muhasebeleştirilmesi ya da finansal tablolara yansıtılması,
- Giderlerin ve karşılıkların muhasebeleştirilmesi,
- Varlık ya da yükümlülüklerin gerçeğe aykırı olarak sunulması,

- Finansal tablolarda yer alan kalemlere ilişkin sınıflandırmaların değiştirilmesi,
- İşlem ya da faaliyetlerin amaca uygun olarak oluşturulması ve
- Yapılan işlemlerin fark edilmemesi için konusu ayrı bir suç oluşturan işlem ve uygulamaların gerçekleştirilmesi şeklinde sınıflandırılabilecek kapsamda gerçekleşmektedir. Aşağıda finansal bilgi manipülasyonu teknikleri bu başlıklar altında ayrıntılı olarak değerlendirilmektedir.

Finansal Bilgi Manipülasyonu Teknikleri

Finansal bilgi manipülasyonunda temelde iki teknik kullanılmaktadır. Bunlardan ilkinde, finansal tablolarda yer alan kalemlerin sınıflandırılmasının değiştirilmesi diğerinde ise, dönemler arası gelir gider kaydırmaları söz konusudur (Stolowy ve Breton, 2000). Bu kapsamda, olağanüstü gelirlerin olağan gelir olarak kaydedilmesi ya da gelecek dönemlere ait gelirlerin cari döneme çekilmesi ya da cari dönemdeki gelirlerin sonraki dönemlere aktarılması veya cari dönem giderlerinin gelecek dönemlere ertelenmesi gibi işlem ve uygulamalar gerçekleştirilmektedir.

Karın istikrarlı hale getirilmesi şeklindeki finansal bilgi manipülasyonu esas itibariyle iki yöntemle gerçekleştirilmektedir. Bunlardan ilkinde, finansal tabloların hazırlanması sürecinde muhasebe standartlarının, özellikle değerleme hükümlerinin uygulanmasında amaca uygun yorum yapılmaktadır. Diğer durumda ise yatırım, üretim ve satış gibi işlem veya faaliyete ilişkin kararlar finansal bilgi manipülasyonu amacına göre oluşturulmaktadır.

Muhasebeleştirme işlemleri sırasında gerçekleşen finansal bilgi manipülasyonu, esas itibariyle muhasebenin değerlemeye ilişkin hükümlerinin uygulanmasından ve gelir ya da giderlerin kaydedilme zamanlamasına ilişkin kararlardan kaynaklanmaktadır. Bu kapsamda, değerleme hükümlerinin amaca göre farklı yorumlanması ya da değiştirilmesi, karın yüksek olduğu yıllarda daha fazla karşılık ayrılması veya karın beklenenden düşük olacağı yıllarda karşılık ve amortismanların daha düşük ayrılması gibi uygulamalar söz konusu olmaktadır.

Yöneticilerin şirketin faaliyetleri ile ilgili ekonomik olayları kontrol etmeye yönelik eylemleri, projelerin seçimi, aktiflerin özellikle menkul kıymet veya iştiraklerin satışı ya da alışı ve diğer operasyonel kararların zamanlamasına ilişkin olup, dönem (yıl) sonunda, yıl boyunca o zamana kadar nasıl performans gösterildiği bilgisine dayalı olarak, şirketin üretim ve/veya yatırım kararları finansal bilgi manipülasyonu amacıyla değiştirilebilmektedir (Stolowy ve Breton, 2000). Bu bağlamda, bazı gelirlerin izleyen döneme aktarılması ya da bazı harcamaların dönem sonuna doğru hızlandırılması ya da menkul kıymet, iştirak ve sabit kıymetlerin satışı gibi faaliyete ilişkin karar ve uygulamalar gündeme gelmektedir.

Gelirlerin Muhasebeleştirilmesi ile ilgili Finansal Bilgi Manipülasyonu Teknikleri Gelirin Tahakkuk Etmeden Muhasebeleştirilmesi

Levitt'e (1998) göre, şirketler gelirlerin muhasebeleştirilmesi sürecinde manipülasyon yaparak karı şişirmeye çalışmaktadırlar.

Finansal bilgi manipülasyonu uygulamalarında çok sık karşılaşılan bu uygulamada, bir mal ya da hizmet satış geliri dönemsellik ilkesine aykırı olarak, henüz tahakkuk etmeden cari dönemin geliri olarak muhasebeleştirilmektedir.

Bu kapsamda gelecek döneme ait olduğu açıkça belli olan mal sevkiyatlarının (döneme ilişkin muhasebe kayıtlarının kapatılmaması suretiyle) cari dönem satış geliri olarak kaydedilmesi ya da henüz mal sevkiyatı yapılmadan satış geliri kaydedilmesi gibi işlemler söz konusudur.

Konuya ilişkin bir başka uygulama, kısmi olarak yapılan mal sevkiyatlarının tamamının satış geliri olarak kaydedilmesi şeklinde gerçekleşmektedir.

Konsinye Satışların Satış Geliri Olarak Kaydedilmesi

Konsinye satışlar, malların ya da ürünlerin şube ya da acentalara veya perakendecilere satılmak üzere gönderilmesi, şube ya da perakendeci tarafından satışın gerçekleştirilmesi ile şirket açısından gelirin tahakkuk ettiği bir satış yöntemidir. Dolayısıyla, bu satış işleminde, şube ya da acenta veya perakendeci tarafından satışın gerçekleştirildiği ve bu durumun şirkete bildirildiği tarihte şirket tarafından gelir kaydının yapılması gerekmektedir.

Finansal bilgi manipülasyonu ile ilgili olaylarda ise, şirketlerin konsinye satışları şube ya da perakendeciye sevkettikleri tarihte gelir olarak kaydettikleri, hatta dönem sonlarına doğru konsinye mal sevkiyatını hızlandırarak o döneme ilişkin karı artırmaya gittikleri görülmektedir.

Yazılım Gelirlerinin Muhasebeleştirilmesi

Yukarıda da değinildiği üzere, her gelir esas itibariyle tahakkuk ettiği, diğer bir ifadeyle tahsil edilebilir olduğu zaman muhasebeleştirilir. Bununla birlikte, tahakkuk tarihinin tespiti, çeşitli faaliyet alanlarında farklı olabilmektedir.

Örneğin Yazılım Sirketleri gelirini, yazılım müsteri siparisinin alınması anında muhasebeleştirmekte, gelir dolayısıyla kaydetmek için ürünün müşteriye sevkini beklememektedirler. Böylece satışın ilk aşamasında, işlem tamamlanmadan gelir kaydederek, cari dönem gelirini, dolayısıyla karını artırmaktadır.

Tamamlanma Oranının Değiştirilmesi

Bazı ürünlerin üretilmesi ya da hizmetlerin sunulması uzun bir süreyi gerektirebilir. Genellikle inşaat sektöründe, gemi yapımında, kara yolu ya da demir yolu yapımında, makine ve teçhizat üretiminde, mühendislik hizmetlerinde ve yazılım geliştirilmesinde üretilen ürün ya da verilen hizmete ilişkin gelirin kayda geçirilmesi, tahakkuk ettirilmesi açısından iki yöntem söz konusudur. Bunlardan ilkinde ürün ya da hizmetin *tamamlanma oranı* dikkate alınarak gelir tahakkuku yapılmakta, diğerinde ise ürün tamamen üretilmesi ya da hizmetin verilmesi ile gelir tahakkuku yapılmaktadır.

Tamamlama oranı yöntemi, yukarıda belirtilen ürün ya da hizmet satış gelirlerinin muhasebeleştirilmesinde en yaygın olarak kullanılan yöntemdir¹. Bu çerçevede, *tamamlanma oranının olması gerekenden farklı gösterilmesi* finansal bilgi manipülasyonunda en sık rastlanan teknik olarak ortaya çıkmaktadırlar.

Bu kapsamda dönem karını daha yüksek göstermek isteyen şirketler, tamamlanma oranını daha yüksek göstererek, dönem karını düşük göstermek isteyen şirketler ise, tamamlanma oranını daha düşük göstermek suretiyle dönem karlarını manipüle etmektedirler.

¹ Mulford ve Comiskey'e (2002) göre, ABD'de elde edilebilir veriler, bir sözleşmeye dayalı olarak ya da sipariş üzerine gerçekleştirilen mal üretimi ve hizmet sunulması işlemlerinde gelirin muhasebeleştirilmesi açısından % 97 oranında *tamamlanma oranılyüzdesi metodunun* kullanıldığını göstermektedir. Bu yöntemde dönemsel olarak, sözleşme çerçevesinde üretilmesi gereken ürün ya da sunulması gereken hizmetin gerçekleşme oranına bağlı olarak, ürün ya da hizmet satış geliri ve maliyet tahakkuk ettirilmektedir. Daha ayrıntılı bilgi için Mulford ve Comiskey'e (2002) bakılabilir.

Fiktif Gelir Kaydı

Fiktif gelir kaydı uygulamasında, herhangi bir müşteri siparişi ya da müşteri ile yapılan anlaşma olmadan, dolayısıyla sevkedilen mal daha sonra iade edilmesine rağmen, müşteriye mal sevkedilmekte ve mal sevkedildiği tarihte gelir kaydı yapılmakta ya da mal sevkedilmiş gibi gösterilerek satış geliri kaydedilmektedir.

Fiktif gelir kaydedilmesinde, mal ya da hizmet satışına ilişkin herhangi bir işlem olmadan fiktif satış geliri kaydı yapılması; mal satışına ilişkin belgelerin tarihlerinin geriye doğru değiştirilmesi; bazı işlemlerin kayıt dışı bırakılması gibi uygulamalar da söz konusu olabilmektedir.

Gider ve Karşılıkların Muhasebeleştirilmesi ile İlgili Finansal Bilgi Manipülasyonu Teknikleri

Bu kapsamda, dönem giderlerine kaydedilmesi gereken harcamaların aktifleştirilmesi, harcama veya giderlerin az ya da çok gösterilmesi, karşılıkların düşük gösterilmesi, amortisman süresinin olduğundan düşük ya da yüksek gösterilmesi ya da amortisman yönteminin değiştirilmesi, gelecek dönem ya da dönemlere ilişkin giderlerin cari döneme çekilmesi, özellikle şirketlerin birleşmesi, elegeçirilmesi olaylarında ortaya çıkan şerefiyenin tamamen cari dönem giderlerine yansıtılması ya da şerefiye için itfa süresinin çok uzun tahmin edilmesi, yeniden yapılanma giderlerinin tamamen cari döneme yansıtılması ya da itfa paylarının az ya da çok gösterilmesi gibi işlem ve uygulamalar söz konusudur.

Giderlerin Aktifleştirmesi

Bu uygulamada cari dönem karını yüksek göstermek üzere, geliri artırmak yerine gideri azaltıcı işlemler söz konusudur. Bu kapsamda şirketler bazı giderlerini, özellikle faiz giderlerini ilgili aktifin maliyetine eklemek suretiyle aktifleştirmektedir.

Muhasebe standartları çerçevesinde belirli bir aktifin satın alınması, üretilmesi ya da ithal edilmesi sürecinde katlanılan bütün giderler, o aktifin şirket faaliyetleri için kullanıma hazır hale gelmesi, diğer bir ifade ile işletmeye alınmasına (yapılmakta olan yatırımlar veya akreditifler hesabından ilgili aktif hesaba alınarak aktifleştirilmesine) kadar geçen süre içinde ilgili aktifin maliyetine ilave edilir ve böylece ilgili aktif açısından elde etme maliyeti oluşmuş olur. Bu kapsamda, ilgili aktifin edinilmesi amacıyla kullanılan kredilerin kur farkı ve faiz giderleri gibi finansman maliyetleri de aktifleştirilir.

Ancak bu muhasebe kuralı, şirketler tarafından finansal bilgi manipülasyonu için bir teknik olarak kullanılabilmektedir. Dönem karının beklenen ya da hedeflenen seviyenin altında gerçekleşeceği dönemlerde, herhangi bir aktifin edinilmesi ile doğrudan ilgili olmayan, işletme sermayesi ihtiyacı için kullanılan dolayısıyla, doğrudan dönem giderlerine aktarılması gereken borçlanma maliyeti ile ilgili faiz giderleri ve kur farkları duran varlık ya da üretilen ürün maliyetine ilave edilerek aktifleştirilmekte, böylece dönem giderleri daha az gösterilerek istenen kar hedefine ulaşılmış şekilde finansal tablolar kamuya sunulmaktadır.

Amortisman Metodunun veya Periyodunun Değiştirilmesi

Cari dönem karını amaca uygun olarak değiştirmek, dolayısıyla manipüle etmek üzere başvurulan bir başka teknik amortismanlarla ilgilidir.

Bu kapsamda cari dönem karını yüksek göstermek isteyen şirketler amortisman yöntemini azalan bakiyeler yönteminden, normal yönteme dönüştürmekte veya amortisman süresini uzatmaktadırlar.

Buna karşın cari dönem karının daha az göstermek isteyen şirketler ise, amortisman yöntemini normal yöntemden azalan bakiyeler yöntemine dönüştürmekte ya da amortisman süresini daha az tahmin ederek kısaltmaktadırlar.

Şerefiyenin İtfa Süresi

Şerefiye tutarı ya da itfa süresi de finansal bilgi manipülasyonunda kullanılan bir başka tekniktir.

Şerefiye, genellikle şirketlerin birleşmesi ya da bir şirketin satın alınması veya ele geçirilmesi sırasında ortaya çıkmakta olup, edinilen varlıklar için ödenen tutar ile bu varlıkların kayıtlarda görülen değeri arasındaki ekonomik farktan oluşmaktadır. Şerefiye esas itibariyle, edinilen varlıklardan gelecekte sağlanacak faydanın varlıkların kayıtlarda görülen tutarından daha fazla olacağı (diğer bir ifade ile tek tek aktiflerin değerinden bu aktiflerin toplamının değerinin daha fazla olduğu) kabulüne dayanmaktadır. Şerefiyenin ödenmesinin arkasında ele geçirilen şirketin sahip olduğu marka, müşteri bazı, iyi bir dağıtım sistemine sahip olması veya üretim teknolojisi ve tecrübesi gibi ekonomik nedenler bulunmaktadır.

Bu çerçevede, cari dönem karını daha yüksek göstermek isteyen şirketler, şerefiye için daha uzun bir itfa süresi belirlemek, cari dönem karını düşük göstermek isteyen şirketler ise, şerefiye için daha kısa bir itfa süresi belirlemek suretiyle dönemsel olarak kaydedilecek itfa giderini azaltılıp artırabilmektedir. Böylece dönem karını daha yüksek ya da daha düşük göstermekte, diğer bir ifade ile karlarını manipüle etmektedirler.

Karı Gelecek Yıllara Aktarmak Üzere Karşılıkların Yüksek Gösterilmesi

Bir şirket yönetimi kar için yıllık belli bir büyüme (örneğin % 10) oranını bir hedef olarak belirleyebilir. Bu durumda özellikle karlılığın yüksek olduğu yıllarda, karı gelecek dönemlere aktarmak üzere, alacakların tahsili ile ilgili oldukça muhafazakar bir politika izleyip, yüksek oranda şüpheli alacak karşılığı ayırabilir, kefaletlerden doğacak yükümlülükler için daha yüksek karşılık ayırabilir, sabit kıymetler için daha kısa faydalı ömür tahmininde bulunabilir ya da sabit kıymetlerin hurda değerini daha düşük tahmin edebilir. Bütün bu muhafazakar gelir muhasebeleştirme politikaları cari dönem gelirini erteleyip cari dönem karını azaltmaya yönelik olup, *tatlı rezervler* olarak da isimlendirilmektedir. Bu politikaların doğal sonucu karın düşük gerçekleşeceği ileriki yıllarda;

- Şüpheli alacak ve kefaletten doğacak yükümlülük karşılıklarının düşük tutulması,
- Sabit kıymetler için daha uzun faydalı ömür tahmin edilmesi,
- Hurda değerinin yüksek tahmin edilmesi

gibi işlemlerle o yılki giderlerin düşük tutulması, ayrıca önceki dönemlerde ayrılan yüksek karşılıkların zarar ya da gider gerçekleşmediği için "konusu kalmamış karşılık geliri" olarak kaydedilebilmesi suretiyle karın istenen hedefe uygun belirlenebilmesidir. Bu tür uygulamalar daha önce açıklandığı üzere, finansal bilgi manipülasyonunun karın istikrarlı hale getirilmesi yöntemini de teşkil etmektedir (Mulford ve Comiskey, 2002).

Büyük Temizlik Muhasebesi

Finansal bilgi manipülasyonu yöntemleri arasında sayılan *büyük temizlik muhasebesi* genellikle şirketlerde yönetimlerin değiştiği dönemlerde ortaya çıkan bir uygulamadır. Bunun yanında, şirketlerin faaliyetlerinin zararlı olduğu, dolayısıyla piyasanın kar beklentilerinin

karşılanamayacağı, diğer bir ifade ile daha çok zarar açıklanmasının ek bir maliyet getirmeyeceği, aksine gelecek dönemlere ilişkin karı yükseltmek açısından (karşılaştırılacak baz düşmüş olmaktadır) bir fırsat yarattığı düşünülen dönemlerde de bu uygulamaya gidilebilmektedir.

Böyle dönemlerde şirket yönetimleri;

- Bilançoda var olan itfa edileçek maddi olmayan duran varlıkları bir bütün olarak gider kaydederek,
- Bazı verimsiz ya da zararlı olan bölüm ya da kısımları kapatarak,
- Yeniden yapılanma projelerini uygulayarak, böylece bu proje maliyetlerini dönem gideri olarak kaydederek

bir nefes almakta, diğer bir ifade ile bilançolarını temizlemektedirler. Böylece, bir taraftan geçmiş yönetimleri kötü performans nedeniyle suçlama imkanına, diğer taraftan gelecek yıllarda karlılığı daha fazla artırmak olanağına kavuşmaktadırlar.

Henüz Tamamlanmamış Araştırma ve Geliştirme Çalışmaları ile İlgili Harcamaların Muhasebeleştirilmesi

Özellikle teknoloji firmalarının birleşmelerinde veya devralınmalarında ortaya çıkan bir durum, henüz tamamlanmamış araştırma-geliştirme çalışmalarının başka bir şirket tarafından devralınmasıdır. Bu tür çalışmalar için, bir ilaçla ilgili henüz tamamlanmamış klinik çalışmaları ile yine henüz tamamlanmamış yeni bir elektronik ürün prototipini örnek olarak verebiliriz (Mulford ve Comiskey, 2002).

Bir teknoloji şirketi elegeçirildiğinde, herhalde o şirketin henüz tamamlanmamış araştırma ve geliştirme projesi olacaktır. Dolayısıyla, şirketin elegeçirilmesi için ödenen paranın bir kısmı bu proje ile ilişkilendirilmelidir. Devralınan araştırma ve geliştirme projesinin alternatif bir kullanım alanı yoksa muhasebe standartlarına göre yapılan harcama doğrudan gider yazılacaktır.

Bu muhasebe kurallarını finansal bilgi manipülasyonu amacıyla kullanmak isteyen şirketler, öncelikle elegeçirme bedelinin önemli bir bölümünü bu araştırma ve geliştirme projesi ile ilişkilendirerek, o dönemde yüksek tutarda bir dönem gideri yazma imkanına kavuşmaktadırlar. Bu muhasebeleştirme süreci ile elegeçirme bedelini ki, şerefiyenin hesabında dikkate alınacaktır, en aza indirmek mümkün olmaktadır. Böylece gelecek dönemlerde itfa edileceğinden aktifleştirilecek olan şerefiye tutarı düşük gösterilebilecek, dolayısıyla gelecek dönemlerde giderleştirilecek tutarlar azalacağından gelecek dönemlerde daha iyi bir kar profili ortaya çıkabilecektir (Mulford ve Comiskey, 2002).

Özel Harcamalar

Yeniden yapılanma harcamaları, finansal bilgi manipülasyonu için sıkça kullanılan araçlardan biridir. Bunun yanında, gereğinden fazla karşılık ayırmak suretiyle de kar manipüle edilebilmektedir. Özel karşılıklar-harcamalar esas itibariyle şirket birleşme ve ele geçirmelerinde söz konusu olmaktadır. Bilindiği üzere, birleşmenin bazı sinerjiler yarattığı, bu sinerjilerin üretim, dağıtım ve yönetimde gerçekleştiği ve birleşme sonrası şirket ortakları için daha faydalı bir durumun ortaya çıktığı kabul edilmektedir. Dolayısıyla birleşme sonrası için, birleşen şirketlerin performansının üstünde bir performans beklendiği açıktır. Bu nedenle birleşme sırasında bazı özel harcamalar ki bunlar; kıdem tazminatı, işten çıkarma tazminatı, kıralama işlemlerinin sona erdirilmesinden kaynaklanan giderler, varlıkların sökülüp takılmasından kaynaklanan zararlar muhasebeleştirilmekte ve böylece gelecekte beklenen sinerjilerin ortaya çıkması sağlanmaktadır. Bu çerçevede birleşme ve ele geçirme işlemleri sırasında gerçekleşen zarar ve giderler yanında,

yukarıda belirtilen nitelikte tahmini gider, karşılık ve yükümlülükler de muhasebeleştirilmektedir. Yatırımcılar bu süreçte birleşme, ele geçirme ile ilgili kaydedilen giderleri-harcamaları ihmal ederek, gelecekteki, birleşme-ele geçirme sonrası karlılığa konsantre olmaktadırlar. Böylece, birleşme sürecinde, birleşme ile ilgili yukarıda belirtilen nitelikteki harcamalar yüksek kaydedilmek suretiyle, gelecekte finansal tablolara yansıtılacak harcamalar azaltılmakta ve gelecek dönemlerin daha karlı olması sağlanmaktadır.

Finansal Tablolarda Yer Alan Kalemlere İlişkin Sınıflandırmanın Değiştirilmesi

Finansal bilgi manipülasyonu, işlemleri gerçeğe aykırı bir şekilde kayıtlara geçirmek yanında, finansal tablolarda yer alan kalemlerin yerlerini değiştirmek suretiyle de gerçekleştirilebilmektedir. Bu kapsamda, finansal tablolarda yer alan kalemlere ilişkin sınıflandırmayı değiştirerek, diğer bir ifadeyle faaliyet dışı ya da olağanüstü gelir ya da gider kalemlerini faaliyet gelir ya da gider kalemi gibi göstererek de kamuya yanlış bilgi verilebilmektedir.

Finansal tablolardaki kalemlerin, bu kapsamda olağanüstü gelir ya da gider kalemlerinin sınıflandırılması suretiyle yapılan finansal bilgi manipülasyonuna yönelik ilk araştırma, Ronen ve Sadan (1975a; 1975b) ile Barnea, Ronen ve Sadan (1976) tarafından yapılmıştır. Bu araştırmalarda yöneticilerin, olağanüstü kalemleri kullanarak karı (faaliyet karını) manipüle ettiklerini sonucuna ulaşılmıştır.

Benzer bir araştırma Godfrey ve Jones (1999) tarafından, işçileri ağırlıklı olarak sendikalı işçilerden oluşan, dolayısıyla işçi sendikalarının politik baskılarına maruz kalan Avustralya şirketlerine yönelik olarak yapılmış olup, bu şirketlerin yöneticilerinin, olağanüstü giderleri/gelirleri olağan gider-gelir yazmak suretiyle net faaliyet karını istikrarlı hale getirdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla olağanüstü gider ve gelirlerin sınıflandırılmasında yapılan değişiklik bir kar manipülasyonu tekniği olarak kullanılmıştır.

Gelir Tablosunda Yer Alan Kalemlere İlişkin Sınıflandırmanın Değiştirilmesi

Bu finansal bilgi manipülasyonu tekniğinde, olağanüstü gelirler olağan faaliyet geliri ya da diğer faaliyet geliri gibi kaydedilmekte ya da faaliyet giderleri, olağan üstü gider olarak muhasebeleştirilmektedir. Bu uygulamalarla gelir ya da gider tutarları değiştirilmeden, şirketin faaliyet karlılığının arttığı ya da azaldığı veya brüt kar marjının yükseldiği izlenimi verilmeye çalışılmaktadır.

Örneğin bir arsa ya da arazinin satışından kaynaklanan arızı, olağanüstü nitelikteki bir gelir kalemi diğer faaliyetlerden gelirler kalemi içinde gösterilebilmektedir. Ya da bir olağan faaliyet gideri, olağanüstü gider olarak gelir tablosunda gösterilmek suretiyle, şirketin kar elde etme gücünün, diğer bir ifade ile faaliyet karlılığının arttığı izlenimi yaratılabilmektedir (Mulford ve Comiskey, 2002).

Nakit Akım Tablosunda Yer Alan Kalemlere İlişkin Sınıflandırmanın Değiştirilmesi

Bir şirket yüksek kar üretme gücüne sahip olduğu izlenimi yaratmak için sadece karı yüksek göstermeye yönelik işlemler yapmaz. Bunun yanında, yüksek ve sürekli bir nakit akımı olduğu izlenimi de yaratmaya çalışabilir.

Bilindiği üzere, nakit akım tablosunda nakit akımının temelde üç kaynağı bulunmaktadır. Bunlar; esas faaliyetlerden, yatırımlardan ve finansal işlemlerden sağlanan nakittir. Bu kapsamda esas faaliyetlerden sağlanan nakdin yüksek olması şirketin yüksek bir nakit üretme gücüne sahip olduğunu gösterir.

Bu nedenle şirketler, esas faaliyetlerden sağlanan nakdi yüksek göstermek üzere, faaliyet giderleri nedeniyle oluşan nakit çıkışını, yatırım ya da finansal işlemlerden kaynaklanan nakit çıkışı gibi ya da bir yatırımdan, örneğin duran varlık satışından ya da finansal işlemlerden kaynaklanan nakit girişini, esas faaliyetlerden sağlanan nakit girişi gibi gösterebilmektedirler. Bu işlemler sonucunda toplam nakit akımı değişmemekle beraber, nakit giriş ya da çıkışının kaynağı değiştirilmekte, böylece şirketin nakit üretme gücünün yüksek olduğu izlenimi yaratılmaktadır.

Örneğin yazılım geliştirme giderini büyük ölçüde ya da tamamen aktifleştiren bir şirket bir taraftan, bu nakit çıkışını olayın faaliyetle ilgili boyutunu ihmal ederek, yatırımlardan kaynaklanan nakit çıkışı olarak gösterirken, diğer taraftan yazılım geliştirme giderinin daha az kısmını aktifleştiren dolayısıyla bu giderin daha büyük kısmını dönem gideri olarak kaydeden şirketlere göre, esas faaliyetten sağlanan nakit akışı daha fazla gösterebilmektedir. Daha da ilginci, yazılım geliştirme giderini büyük ölçüde aktifleştiren şirket, bu aktifi zarar olarak kaydetmek durumunda kalırsa, zarar kaydetme işlemi nedeniyle oluşacak nakit olmayan gider kaydı, şirketin esas faaliyetlerinden kaynaklanan nakit akımını olumsuz etkilemeyecektir (Mulford ve Comiskey, 2002).

Varlık ve Yükümlülüklerin Gerçeğe Aykırı Olarak Açıklanması

Yukarıda açıklanan, gelirlerin ve giderlerin muhasebeleştirilmesi ile ilgili finansal bilgi manipülasyonu teknikleri çerçevesinde gerçekleşen işlem ve uygulamalar, bilanço ve gelir tablosunun birbiri ile olan bağlantısı nedeniyle bazı varlık ve yükümlülüklerin gerçeğe aykırı olarak sunulması sonucunu doğurmaktadır. Bu kapsamda;

- Satış gelirlerinin öne çekilmesi veya fiktif gelir kaydı ya da şüpheli alacaklar için düşük karşılık ayrılması nedenleriyle ticari alacaklar olması gerekenden daha yüksek,
- Stokların yüksek değerlenmesi veya gösterilmesi ya da stok değer düşüş karşılıklarının düşük ayrılması nedenleriyle stoklar olması gerekenden daha yüksek,
- Stokların değerlenmesi ile ilgili; ilk giren ilk çıkar (FIFO) veya son giren ilk çıkar (LIFO)² metotlarına bağlı olarak, bilançoda stoklar daha yüksek, gelir tablosunda satılan malın maliyeti daha düşük, dolayısıyla mal satış karı daha yüksek ya da bilançoda stoklar daha düşük, gelir tablosunda satılan malın maliyeti daha yüksek, dolayısıyla mal satış karı daha düşük,
- Menkul kıymet ve iştirak şeklindeki yatırımlar için değer düşüklüğü karşılığının ayrılmaması ya da düşük ayrılması nedeniyle, bu yatırımlar bilançoda olması gerekenden daha yüksek,
- Faaliyet giderlerinin düşük gösterilmesi nedeniyle bilançoda gelecek dönem giderleri olması gerekenden daha yüksek,

² Stok maliyetinin hesaplanması ile ilgili kullanılan LIFO, FIFO, Ortalama maliyet yöntemlerine bağlı olarak şirketlerin bilançolarında gösterdikleri stok tutarları ile gelir tablosundaki "satılan malın maliyeti, dolayısıyla mal satış karı" tutarları farklılaşmaktadır. Esas itibariyle bir işletmenin dönem içinde aldığı ve satıığı malların eşit olması halinde bu yöntemlerin satış karı üzerinde herhangi bir etkisi olmamaktadır. Ancak iş dünyasında şirketlerin mal alım-satım faaliyetlerinin dinamik yapısı nedeniyle dönem sonlarında satılmayan bu nedenle de, bilançoda gösterilmesi gereken stok olmaktadır. Bu kapsamda örneğin satış karını dolayısıyla dönem karını yüksek göstermek isteyen şirketler FIFO yöntemini, dönem karını düşük göstermek isteyen böylece daha az vergi vermek isteyen şirketler ise, LIFO yöntemini tercih edeceklerdir.

Diğer taraftan, Mulford ve Comiskey'ye (2002) göre, LIFO metodu ile satılan malın maliyeti gerçeğe daha uygun olarak saptanmakta, diğer bir ifade ile satılan mal yerine koyma değerine en yakın değeri üzerinden finansal tablolara yansıtılmaktadır, dolayısıyla şirketin performansı, mal satış karı hakkında kamuya daha doğru bilgi verilmektedir. Bununla birlikte, bu yöntemle stoktaki mal cari değerinin oldukça altında bir tutarla bilançoda gösterilecektir. Ayrıca, stokların değerlenmesinde bu yöntemlerden hangisinin kullanılacağı şirketlerin tercihlerine bağlıdır. Bununla birlikte, Amerikan muhasebe standartlarına göre, vergi amacı ile kullanılan stok maliyeti belirleme yönteminin kamuya açıklanan finansal tablolar için de uygulanmasının zorunludur (Mulford ve Comiskey, 2002).

- Satıcılara olan borçların düşük gösterilmesi nedeniyle satın alınan stokların dolayısıyla satılan malın maliyetinin daha düşük,
- Amortisman giderlerinin daha düşük ya da daha yüksek gösterilmesine bağlı olarak, bilançoda duran varlıkların daha yüksek ya da daha düşük

gösterilmesi söz konusu olabilmektedir.

Yukarıda belirtilenler dışında, varlık ve yükümlülüklerin finansal tablolarda gerçeğe aykırı olarak sunulması kapsamında kullanılan diğer finansal bilgi manipülasyonu teknikleri;

- 1. Yükümlülüklerin daha az gösterilmesi amacıyla gider tahakkukları düşük, gelir tahakkukları yüksek kaydedilmekte veya sosyal harcamalar ya da çevre kirliliği yaratılması nedeniyle şirketten talep edilebilecek tazminatlar (şarta bağlı zararlar) için yeterli karşılık ayrılmamaktadır.
- 2. Spekülatif amaçlı türev araçlar, riskten korunma amaçlı türev araç olarak sunulmakta ya da türev araçlara ilişkin işlemlerden kaynaklanan zararlar da muhasebeleştirilmemekte³, dolayısıyla finansal tablolara yansıtılmamaktadır (Mulford ve Comiskey, 2002).
- 3. Ertelenmiş vergi aktifleri ve yükümlülükleri daha düşük ya da daha yüksek belirlenmek suretiyle dönem karı yüksek ya da düşük gösterilebilmektedir⁴.

³Türev araçlar esas itibariyle vadeli işlem ve opsiyon sözleşmelerini kapsamaktadır.

Vadeli İşlem Sözleşmesi: Belirli bir vadede, önceden belirlenen fiyat, miktar ve nitelikte ekonomik veya finansal göstergeyi, sermaye piyasası aracını, malı, kıymetli madeni ve dövizi alma veya satma yükümlülüğü veren sözleşmeyi,

Opsiyon Sözleşmesi ise, opsiyonu alan tarafa belirli bir vadede veya belirli bir vadeye kadar, önceden belirlenen fiyat, miktar ve nitelikte ekonomik veya finansal göstergeyi, sermaye piyasası aracını, malı, kıymetli madeni ve dövizi alma veya satma hakkı veren, satan tarafı ise yükümlü kılan sözleşmeyi,

ifade etmektedir.

Şirketler vadeli işlem ve opsiyon sözleşmelerine iki amaçla taraf olurlar.

Bunlardan ilki riskten korunma, diğeri ise spekülatif amaçlıdır.

ABD'de vadeli işlemler ve opsiyonlarla ilgili yetkileri, SEC ile birlikte paylaşan, Emtia Vadeli İşlemleri Komisyonu tarafından riskten korunma amaçlı (iyi niyetli korunma) işlem ve pozisyonlar; vadeli işlem veya opsiyon sözleşmeleriyle, gelecekte yapılacak bir işlemi veya alınacak bir pozisyonu ikame etmek amacıyla, ticari bir işletmenin basiretli bir şekilde yönetilmesi ilkesi çerçevesinde ekonomik olarak uygun şekilde riski azaltan işlemler ve alınan pozisyonlar olarak tanımlanmıştır.

Tanıma göre bu nitelikteki işlemler veya pozisyonlar;

- 1. Bir şirketin (ya da kişinin) sahip olduğu, ürettiği, yetiştirdiği, işlediği, ticaretini yaptığı veya sahip olacağını, üreteceğini, yetiştireceğini, işleyeceğini ya da ticaretini yapacağını tahmin ettiği varlıkların,
- 2. Şirketin yükümlülüklerinin veya oluşacağını tahmin ettiği yükümlülüklerin,
- 3. Şirketin diğer taraflara sağladığı ya da satın aldığı veya sağlayacağını veya satın alacağını tahmin ettiği hizmetlerin, değerlerindeki potansiyel değişikliklerden kaynaklanabilecektir.

Dolayısıyla, bakır hammaddesine dayalı üretim yapan bir şirketin, bakır fiyatlarında meydana gelecek artıştan korunmak üzere, vadeli işlem piyasalarında 3 veya 6 ay ya da bir yıl vadeli vadeli işlem ya da opsiyon sözleşmesi satın alması veya yaptığı ihracat nedeniyle ihracat gelirinin dayandığı döviz üzerinden, ihracat tahsilatlarındaki vadelerle uyumlu bir şekilde vadeli işlem sözleşmesi satması riskten korunma amaçlı bir işlemdir.

Spekülatif amaçlı türev işlemlerde ise şirket, normal faaliyetlerinden kaynaklanabilecek risk koşullarıyla ilgili olmayan vadeli işlem ya da opsiyon sözleşmeleri alıp satımında bulunmaktadır. Yukarıda örnekte bakırı hammadde olarak kullanıp üretim yapan şirketin, tahıl fiyatlarına ilişkin bekleyişleri çerçevesinde tahıl vadeli işlem piyasalarında pozisyon alması spekülatif amaçlı işleme örnektir. Bir vadeli işlemin korunma amaçlı işlem olarak tanımlanması özellikle borsalarda işlem gören vadeli işlem ve opsiyon sözleşmelerinde uygulanan işlem ve pozisyon limitleri ile teminat yükümlülükleri bakımından önemlidir. İşlemin korunma amaçlı

olarak yapılması, işlemi yapan tarafın taşıdığı riski düşürdüğünden, sözleşme ile ilgili yükümlülüklerini yerine getirememe olasılığı azalmakta ve bu durumda borsa ve takas merkezi tarafından üstlenilen risk de daha sınırlı olmaktadır. Birçok borsada korunma amacıyla yapılan işlemlerde daha düşük teminat oranları uygulanmakta, işlem ve pozisyon limitlerinde esneklikler tanınmaktadır. Böylelikle korunma amaçlı olarak tanımlanması halinde işlemin veya alınan pozisyonun maliyeti düşmektedir. Dolayısıyla şirketlerin taşıdıkları risklerin ilgililer tarafından doğru değerlendirilebilmesi için, taraf oldukları türev ürünlerdeki işlem ve pozisyonlarının korunma amaçlı olun olmaması büyük önem taşımaktadır.

korunma amaçlı olup olmaması büyük önem taşımaktadır.

Diğer taraftan her iki amaçlı vadeli ve opsiyon işlemlerinde şirketler açısından kar veya zarar oluşabilmekte ve kar ya da (özellikle) zarar şirketler tarafından finansal tablolarına alınmayabilmektedir.

Bu konuda daha ayrıntılı bilgi için; Dönmez ve diğerleri (2002); Yılmaz (2002); http://www.cftc.gov Law and Regulations;

http://www.spk.gov.tr 'ye bakılabilir.

⁴ Ertelenmiş vergi varlık ve yükümlülükleri; bazı gelir ve gider unsurlarının vergi mevzuatı karşısındaki durumlarının farklı olması nedeniyle, ticari kar ile vergiye esas karın birbirinden farklı olmasından kaynaklanmaktadır. Örneğin Türkiye uygulamasında *kıdem tazminatı karşılığı gideri* karın hesaplanmasında gider olarak dikkate alınırken, vergi mevzuatı çerçevesinde vergi matrahından

Olağanüstü Gelir Yaratan İşlemler Yapılması

Şirketler, hedeflenen kara ulaşılmasının mümkün görülmediği durumlarda, hedeflenen kar düzeyinde ulaşmak üzere, menkul kıymetler gibi dönen varlıkların ya da iştirakler, bağlı ortaklıklar ya da maddi duran varlıklar gibi duran varlıkların satışı suretiyle gelir yaratmakta ve böylece kar hedeflerine ulaşmaktadırlar.

Bu varlıkların satılması veya elden çıkarılması işlemleri, fiyat ve zamanlama olarak şirketin uzun dönemli menfaatlerine aykırı yapılmamışsa, diğer bir ifadeyle şirket dışına örtülü kar aktarımı⁵ amacıyla bu işlemler gerçekleştirilmiyorsa ya da bu işlemlerden sağlanan gelir ve nakitler gelir tablosunda veya nakit akım tablosunda doğru bir şekilde gösteriliyorsa esas itibariyle bu uygulamada, finansal bilgi kullanıcılarını yanıltacak, dolayısıyla finansal bilgi manipülasyonu olarak değerlendirilebilecek bir yön bulunmamaktadır.

Bununla birlikte, bu şekilde elde edilen karın finansal tablolara doğru bir şekilde yansıtılmaması, örneğin bu şekilde yaratılan karın gelir tablosunda diğer faaliyetlerden ya da olağanüstü faaliyetlerden sağlanan kar şeklinde gösterilmeyip, faaliyet giderlerine mahsup edilmesi l. linde ya da bu işlemlerden sağlanan nakit, nakit akım tablosunda faaliyetlerden sağlanan nakit olarak gösterildiğinde, şirketin faaliyet sonuçları hakkında ilgililer yanıltılmış olacağından, bu teknikle yapılan işlem finansal bilgi manipülasyonu kapsamında değerlendirilecektir (Küçüksözen, 2004).

Finansal Bilgi Manipülasyonuna Yönelik İşlem ve Uygulamaların Gizlenmesi Amacıyla Uygulanan Teknikler

Yukarıda belirtilen finansal bilgi manipülasyonu teknikleri çerçevesinde gerçekleştirilen işlem ve uygulamaların ortaya çıkarılmasını, diğer bir ifade ile bağımsız denetçiler ya da ilgili otoriteler tarafından tespit edilmesini önlemeye yönelik, konusu başlı başına ayrı bir suç oluşturan işlem ve uygulamalar da söz konudur.

Bu kapsamda Mulford ve Comiskey'e (2002) göre;

düşülememektedir. Bu nedenle ticari kar 100 iken, vergi matrahı 300 olabilmekte, dolayısıyla vergi karşılığı (cari durumda fon dahil % 33 oranında) 109, net dönem zararı ise 9 olmaktadır. Esas itibariyle bu örnekteki şirket kıdem tazminatını ödediği tarihte bunu vergi matrahından düşecektir. Ancak bu, daha ileri bir tarihte olacağından cari dönem itibariyle gerçekte karlı olan şirket ertelenen vergi için bir alacak tahakkuk ettiremediğinden zarar açıklamak durumunda kalacaktır.

Cari dönemde ticari kardan düşüldüğü halde vergi matrahından düşülemeyen kıdem tazminatı karşılığı, ödeme yapıldığı dönemde şirkete bir vergi avantajı sağlayacaktır. Bu avantaj örneğimize göre (vergi oranının sabit olduğu ve yeteri kadar kar oluştuğu varsayımları altında) yine 109 birim olacaktır. Bu 109 birim vergi avantajı ertelenen vergi alacağı olarak kayıtlara alındığında, vergi sonrası cari dönem karı yine 100 olacaktır. Ancak ertelenen vergi alacağının hesaplanması sırasında, kıdem tazminatının ödendiği yılda bunun vergi matrahından düşülebilmesi için yeterli kar oluşması gerekmektedir. Aksi takdirde bir vergi matrahı oluşmayacağı için bu ödeme nedeniyle (ertelenen vergi alacağının dayanağı olan) bir vergi tasarrufu da söz konusu olamayacaktır. Dolayısıyla şirketlerin ertelenen vergi alacağını kayda alırken, bunun konusunu oluşturan harcamayı yapacakları dönemde yeterli kar oluşup oluşamayacağını tahmin etmeleri, eğer yeterli kar oluşacağı tahmin ediliyorsa ertelenen vergi alacağını kayıtlara almaları, aksi takdirde bir işlem yapmamaları gerekmektedir.

Ertelenen verginin finansal bilgi manipülasyonu aracı olarak kullanılabilmesi bu mekanizmadan kaynaklanmaktadır. Şirketler, genellikle cari dönem karını yüksek göstermek üzere, ertelenen vergi alacağını, izleyen dönemde ya da dönemlerde yeterli kar oluşmayacağını tahmin etseler de kayda almakta, dolayısıyla gerçeğe aykırı bir tahmine dayalı olarak cari dönem karını yüksek gösterebilmektedirler.

Bu konuda ayrıntılı bilgi için Ayanoğlu (2003) ve Phillips, Pincus ve Rego (2003) bakılabilir.

⁵ Örtülü kar aktarımı, SPKn'nın 15'nci maddesi son fikrasında yer alan "Halka açık anonim ortaklıklar; yönetim, denetim veya sermaye bakımından dolaylı veya dolaysız olarak ilişkili bulundukları diğer bir teşebbüs veya şahısla emsallerine göre bariz şekilde farklı fiyat, ücret ve bedel uygulamak gibi işlemlerde bulunarak karını ve/veya mal varlığını azaltamaz" hükmü ile yasaklanmış, bu hükme aykırılığın müeyyidesi yine Kanunun 47/A-6 maddesinde 2 yıldan 5 yıla kadar hapis ve 25 milyar TL'ye kadar para cezası olarak öngörülmüştür. Örtülü kar aktarımı, Türkiye'deki finansal bilgi manipülasyonu uygulamalarında sık karşılaşılan bir durumdur. Bu uygulamada amaç esas itibariyle finansal bilgi manipülasyonu yapılarak finansal bilgi kullanıcılarının yanıltılmasından çok, şirket varlığının kısmen hakim ortağa ya da hakim ortağın sahibi olduğu halka kapalı şirketlere aktarılması, diğer bir ifade ile halka açık şirketten hakim ortağa ya da hakim ortağın sahibi olduğu kuruluşlara servet transferidir. Örtülü kar aktarımı Türkiye'de vergi mevzuatında da Kurumlar Vergisi Kanunu md. 17'de düzenlenmiştir. Bu kapsamda gerçekleştirilen kar aktarımında amaç, ödenecek vergi tutarını azaltmaktır.

- 1. Fiktif satış geliri kaydı amacıyla gerçeğe aykırı (sahte) fatura, müşteri sipariş formu ve sevk irsaliyesi düzenlenmekte,
- 2. Gerçeğe aykırı (sahte) sevk irsaliyeleri ve faturaların müşteri nüshaları (zaten müşteri olmadığı ya da geçerli bir müşteri siparişi olmadığı, dolayısıyla müşteriye herhangi bir mal gönderilmediği için) yok edilmekte,
- 3. Sahte fatura ve sevk irsaliyelerine istinaden, yasal defterlere fiktif satış geliri kaydı yapılmakta,
- 4. Yine fiktif satış geliri kaydı çerçevesinde fiktif stok kaydı yapılmakta,
- 5. Fiktif stok kaydını desteklemek, diğer bir ifade ile satıcılardan mal alınmış göstermek üzere, tarayıcıdan geçirilerek sahte mal (stok) listesi düzenlemekte,
- 6. Fiktif stok kaydının bağımsız denetim şirketinin ya da ilgili otoritenin denetimi sırasında fark edilmemesini teminen, stokta gösterilen ürünlere dış görünüş itibariyle benzeyen, ancak içeriği farklı (çoğu kez boş ambalaj) mal üretilip koyulmakta,
- 7. Satış maliyetini ve bununla tutarlı olması için satıcılara olan borç tutarını azaltacak, dolayısıyla karı yükseltecek şekilde şube ya da temsilciliklerin cari hesabına gerçeğe aykırı borç kaydı yapılmakta,
- 8. Alacakların vadesi değiştirilmekte,
- 9. Stoklarda şirkete ait olmayan transit ürünlerin olduğu belirtilmemek suretiyle, denetim elemanlarına yalan söylenmekte,
- 10. Bilgisayarların tarihi, o üç aylık dönem dışında yanlış bir fatura tarihi basmamak için değiştirilmekte,
- 11. İlgili dönemi aşan işlemleri kaydetmek üzere, yasal defterler açık tutulmaya devam edilmekte,
- 12. Fiktif gelir kaydını gizlemek için geçmiş tarihli lisans anlaşması veya sözleşme düzenlenmekte,
- 13. Yapılan gerçeğe aykırı işlem ve uygulamaları desteklemek üzere, gerçeğe aykırı haber kayıtları yapılmakta,
- 14. Anlaşma veya sözleşmelerdeki tarihler geçmişe çekilmek üzere değiştirilmekte,
- 15. Gerçek dokümanlar tarayıcıdan geçirilmek suretiyle değiştirilmekte ve
- 16. Büyük defter kayıtlarında belgelere dayanmayan düzeltmeler yapılmaktadır.

Yukarıda belirtilen türde işlem ve uygulamalar, Türkiye'de tespit edilen finansal bilgi manipülasyonu olaylarında da gözlenmektedir. Nitekim, çalışma için 1992-2004 yılları arası finansal tablolarında finansal bilgi manipülasyonuna rastlanan ve SPK tarafından gerekli düzelttirmeler yapılan İMKB şirketlerinin uyguladıkları finansal bilgi manipülasyonu yöntemleri aşağıdaki tablolarda görülmektedir (Küçüksözen, 2004).

Türkiye'de finansal bilgi manipülasyonuna başvuran şirketlerin gerçekleştirdikleri finansal bilgi manipülasyonu uygulamaları ve/veya teknikleri aşağıdaki tabloda verilmektedir.

I-Dönem Karını Artırıcı Finansal Bilgi Manipülasyonu Teknikleri

- 1. Finansman giderlerinin cari dönem gideri olarak gelir tablosuna yansıtılması yerine, alıcılar, stoklar, gelecek yıllara ait giderler, iştirakler, maddi duran varlıklar, maddi olmayan duran varlıklar ve/veya yapılmakta olan yatırımlar hesaplarına eklenerek aktifleştirilmesi,
- 2. Şüpheli alacaklar için eksik karşılık ayrılması,
- 3. Döviz bazında olan borçların döviz satış kuru yerine döviz alış kuru üzerinden değerlenerek döviz kuru değerlemesinden doğan giderlerin daha düşük tutarda gösterilmesi,
- 4. Konsinye satışların satış hasılatı olarak kaydedilmesi,
- 5. Çalışmayan kısım giderlerinin veya diğer giderlerin, gider olarak gelir tablosuna yansıtılması yerine stoklar, alıcılar, gelecek yıllara ait giderler, yapılmakta olan yatırımlar ve maddi duran varlıklar kalemlerine eklenerek aktifleştirilmesi,
- 6. Genel üretim giderlerinden stoklara daha yüksek pay verilmesi,
- 7. Gerçeğe aykırı belgeler düzenleyerek satış hasılatı kaydı yapılması, böylece gelir tablosunda fiktif satış hasılatı, bilançoda ise fiktif ticari alacak gösterilmesi,
- 8. Stok değerleme yönteminin (LIFO'dan FIFO'ya) değiştirilmesi,
- 9. Yeniden değerleme değer artış fonunun gelir tablosuna gelir olarak yansıtılması,
- 10. Kısa vadeli borçlar banka kredileri hesabı ile alıcılar hesabının birbirine mahsup edilmesi, böylece bilanço dışına çıkarılan banka kredilerinden kaynaklanan faiz ve kur farklarının gelir tablosuna yansıtılmaması,
- 11. Maddi duran varlıkların, önceki yıllarla tutarlı olarak yeniden değerleme işlemine tabi tutulması gerekirken, yeniden değerleme yapılmaması, böylece amortisman giderinin tarihi değer üzerinden hesaplanarak daha az ayrılması,
- 12. Vergi karşılığının eksik hesaplanması veya ayrılmaması,
- 13. Kıdem tazminatı karşılığının eksik ayrılması,
- 14. Reeskont giderlerinin eksik hesaplanması,
- 15. Satılan mal maliyeti hesabı ile kısa vadeli borçlar banka kredileri hesaplarının birbirine mahsup edilmesi,
- 16. Gelir tahakkukları ile ilgili ertelenmiş vergi karşılığının ayrılmaması,
- 17. Stok değer düşüklüğü karşılığının ayrılmaması,
- 18. Şarta bağlı zararlar için karşılık ayrılmaması,
- 19.Gerçeğe aykırı belge düzenlemek ve kayıt yapmak suretiyle, fiktif menkul kıymet satış karı gösterilmesi,
- 20. Genel yönetim giderlerinin kısmen bilançodaki stok maliyetine eklenerek aktifleştirilmesi,
- 21. İşçilere yapılan kayıt dışı ödemelerin alıcılar hesabında gösterilmesi, böylece kayıt dışı ödeme ve bununla ilgili vergi, SSK primi ve kıdem tazminatı karşılığı kadar dönem karının yüksek gösterilmesi,

II-Dönem Karını Azaltıcı Finansal Bilgi Manipülasyonu Teknikleri

- 1. Portföydeki hisse senetlerinin piyasa fiyatının altında bir fiyatla grup şirketlerine ya da hakim ortağa satılması ya da grup şirketlerinin hisse senetlerinin piyasa fiyatının üstünde bir fiyatla satın alınması,
- 2. Grup şirketlerinden alınan mal ve hizmetler ile iştirak hisselerine emsallerine göre bariz şekilde yüksek bedel ödenmesi,
- 3. Grup şirketleriyle olan ticari ve finansal ilişkilerden kaynaklanan alacaklara faiz tahakkuk ettirilmemesi veya emsallerine göre daha düşük oranda faiz tahakkuk ettirilmesi,
- 4. Hakim ortağın sahibi olduğu grup bankalarından alınan kredilere, kredi sözleşmesine aykırı olarak ve emsallerine göre bariz şekilde yüksek oranda faiz ödenmesi,
- 5. Hakim ortağın sahibi olduğu grup bankalarında tutulan şirket mevduat hesaplarına emsallerine göre düşük oranlarda faiz yürütülmesi,
- 6. Bankalardaki mevduatlardan sağlanan faiz gelirlerinin ve/veya hazine bonosu ve devlet tahvili faiz gelirlerinin dönemsellik ilkesine aykırı olarak tahakkuk ettiği dönemin değil, tahsil edildiği dönemin geliri olarak kaydedilmesi,
- 7. Yapılmakta olan yatırımların finansmanında kullanılan kredilerle ilgili finansman giderlerinin, ilgili duran varlığın maliyetine eklenerek aktifleştirilmesi gerekirken, doğrudan dönem gideri olarak kaydedilmesi,
- 8. İştiraklerin emsallerine göre bariz şekilde düşük fiyatla grup şirketlerine satılması,
- 9. Grup şirketlerine yaptırılan maddi duran varlıklar için emsallerine göre bariz bir şekilde yüksek fiyat, ücret ödenmesi,
- 10. Grup şirketlerine yapılan satış işlemlerinde veya duran varlık satışında emsallerine göre bariz şekilde düşük fiyat uygulanması,
- 11. Aynı zamanda şirketin yöneticisi de olan hakim ortağa emsallerine göre daha yüksek ücret ödenmesi,
- 12. Üretim tesislerinin hakim ortağın halka kapalı şirketine düşük bedelle kiralanması,
- 13. Gayrimenkul satışından elde edilen satış karının henüz tahsil edilmeyen kısmının gelir tablosu ile ilişkilendirilmeden (dolayısıyla dönem karının bu tutar kadar az gösterilmesi) bilançoda, öz kaynak kalemleri arasında "Sermayeye Eklenecek İştirak Hissesi ve Gayrimenkul Satış Kazançları" hesabında gösterilmesi,

III-Diğer Finansal Bilgi Manipülasyonu Uygulamaları

- 1. Bilançoda, Borç ve Gider Karşılıkları -Vergi Karşılıkları Hesabı tutarının, peşin ödenen vergi ve fon tutarının düşülmesi nedeniyle, bu tutar kadar eksik gösterilmesi,
- 2. Ortaklar, İştirakler ve diğer grup şirketleriyle gerçekleştirilen finansal ve ticari işlemlerden sağlanan faiz gelirleri ile banka kredilerinden dolayı katlanılan faiz giderlerinin netleştirilmesi, diğer bir ifade ile faiz gelirleri ile faiz giderlerinin birbirine mahsup edilmesi,
- 3.Ticari alacaklardan senede bağlı alacakların Alıcılar; senede bağlı olmayan alacakların ise Alacak Senetleri hesaplarında (SPK'nın Muhasebe Standartlarına göre, alacak senetleri ile 3 aydan uzun vadeli senetsiz alacakların reeskont işlemine tabi tutulması gerekmektedir) gösterilmesi,
- 4.Maddi duran varlıkların, TTK md. 324 uyarınca Mahkeme kararıyla belirlenen rayiç değerleri üzerinden yeniden değerleme işlemine tabi tutulması, böylece maddi duran varlıkların bir önceki döneme göre yaklaşık 13 kat yüksek tutarda bilançoda gösterilmesi,
- 5. Uzun vadeli finansman giderleri içinde gösterilmesi gereken finansman giderlerinin kısa vadeli finansman gideri olarak gelir tablosunda gösterilmesi,
- 6. Çekle tahsilat yapılmış gibi fiktif muhasebe kaydı yapılarak, hakim ortağın sahip olduğu halka kapalı şirketten olan alacı, ların düşük gösterilmesi,
- 7. Kısa vadeli alacaklar (Hakim ortağın sahibi olduğu halka kapalı şirket cari) hesabı ile kısa vadeli banka kredileri hesabının birbirine mahsup edilmesi,
- 8. Gerçeğe aykırı belgeler düzenlenmesi suretiyle bilançoda fiktif hammadde, yarı mamül ve mamül stoku gösterilmesi,
- 9. Ödenmemiş sermayenin, gerçeğe aykırı belge düzenlemek ve muhasebe kayıtları yapmak suretiyle ödenmiş gösterilmesi,

Yukarıda yer alan tablodan da görüldüğü üzere, finansal bilgi manipülasyonu uygulamalarının % 65'i gelirleri artırmaya diğer bir ifadeyle dönem karını yükseltmeye, % 22'si dönem karını düşürmeye yöneliktir. Diğerleri ise, o dönemdeki karı değiştirmemekle beraber, finansal tablolarda yer alan hesapların sınıflandırılmasını ve/veya tutarlarını değiştiren nitelikte işlem ve uygulamalardan oluşmaktadır.

Dönem karını azaltmaya yönelik finansal bilgi manipülasyonu uygulamaları esas itibariyle örtülü kar aktarımı olarak bilinen işlemlerdir. Sermaye piyasası mevzuatında yasaklanan bu uygulama ile halka açık şirketlerde oluşması gereken kar, hakim ortağın halka kapalı şirketlerine aktarılmaktadır.

Örtülü kar aktarımının diğer bir nedeni de grup şirketlerinin ödemeleri gereken verginin en aza indirilmesidir. Örtülü kar aktarımını sağlayan işlemlerle grup şirketlerinden karlı olanlarda oluşması

gereken vergi matrahı, karın zararlı şirketlere aktarılması nedeniyle oluşmamakta, böylece halka kapalı ya da açık şirketleri ile bir bütün olarak grup, mümkün olan en az tutarda vergi ödemektedir.

Dolayısıyla yukarıdaki tabloda dönem karını azaltmaya yönelik finansal bilgi manipülasyonu uygulamaları, daha az vergi ödeme amacına yönelik olarak da değerlendirilebilir.

Yukarıdaki belirtilen işlem ve uygulamalar yanında, finansal tablolarda yer alan bilgilerin gerçeğe aykırı olduğunu saklamak amacıyla; ilgili otoritelerin denetçilerine ya da bağımsız denetim şirketi yetkililerine yalan söylemek, önemli bilgileri finansal tablolara yansıtmamak suretiyle kamuya açıklamamak ve kamuya yanıltıcı finansal bilgi açıklamak gibi fiiller de söz konusu olmaktadır.

Bu durum finansal bilgi manipülasyonu amacıyla, konusu ayrı bir suç oluşturan ve hapis cezası gerektiren fiilleri yapma riskini göze alan yöneticilerin olduğunu, dolayısıyla finansal bilgi manipülasyonunun çok önemli bir sorun haline geldiğini göstermektedir.

Bu sorunun çözümü ise Kurumsal Şirket Yönetimi uygulamalarındadır. Şirketlerin belirli kurallar çerçevesinde, faaliyetlerini etkin bir şekilde kuruluş amaçlarına uygun olarak gerçekleştirebilmelerini, faaliyet gösterdikleri sektör ve ülkenin hukuki düzenlemeleri tarafından kendilerine yüklenen yükümlülükleri şirket ortaklarının, piyasa katılımcılarının ve toplumun beklentilerini karşılayabilecek şekilde kanunlara ve düzenlemelere uygun olarak yerine getirmeleri ancak Kurumsal Şirket Yönetimi uygulamalarıyla gerçekleşir.

Sonuç

Kurumsal Şirket Yönetimi'nin temel işlevi, şirketlerin belirli kurallar çerçevesinde finansal piyasalardan fon sağlayabilmelerini, faaliyetlerini etkin bir şekilde kuruluş amaçlarına uygun olarak gerçekleştirebilmelerini, faaliyet gösterdikleri sektör ve ülkenin hukuki düzenlemeleri tarafından kendilerine yüklenen yükümlülükleri şirket ortaklarının, piyasa katılımcılarının ve toplumun beklentilerini karşılayabilecek şekilde kanunlara ve düzenlemelere uygun olarak yerine getirmesidir. Kurumsal Şirket Yönetimi'nin boyutu sadece hisse senetleri borsada işlem gören şirketlerle kalmayıp ticari faaliyette bulunan bütün işletmeleri kapsamaktadır.

Sermaye Piyasası Kurulu tarafından hazırlanan Kurumsal Yönetim İlkeleri Rehberi'nde kamunun aydınlatılması ve şeffaflık kavramları ile ilgili prensiplere de yer verilmektedir. Rehberde kamuyu aydınlatma ilkesi çerçevesinde, şirketlerin pay sahiplerine yönelik olarak bilgilendirme politikası oluşturmaları ve bu politikaların bütününe sadık kalarak periyodik finansal tablo ve raporlarda yer alacak bilgileri doğru bir şekilde kamuya açıklamaları öngörülmektedir. Ayrıca, blgilendirme politikası kapsamında proforma finansal tablolar ve raporlar dahil, kamuya yapılacak açıklamalarda yer alan geleceğe yönelik bilgiler, tahminlerin dayandığı gerekçeler istatistiki verilerle birlikte açıklanmalıdır. Kamuya açıklanan bilgilerde, periyodik finansal tablo ve raporlarda yer alan tahminlerin gerçekleşmemesi veya gerçekleşmeyeceğinin anlaşılması halinde, bu durumun derhal gerekçeleri ile birlikte kamuya açıklanması ayrıca, revize edilen bilgilerin tablo ve raporlar şeklinde tekrar yayınlanması gerekmektedir.

Bu çalışmada, Sermaye Piyasası Kanunu'na tabi şirketlerin, finansal tablolarının ne kacar şeffaf ve doğru olduğu üzerine bir takım tespitlerde bulunulmuştur. Nitekim, finansal tablolarla yer alan bilgilerin gerçeğe aykırı olduğunu saklamak amacıyla; ilgili otoritelerin denetçilerine ya da bağımsız denetim şirketi yetkililerine yalan söylemek, önemli bilgileri finansal tablolara yansıtmamak suretiyle kamuya açıklamamak ve kamuya yanıltıcı finansal bilgi açıllamak gibi fiillerde bulunan yöneticiler konunun esasında Kurumsal Şirket Yönetim ilkelerine uymamaktadırlar.

Bu durum finansal bilgi manipülasyonu amacıyla, konusu ayrı bir suç oluşturan ve hapis cezası gerektiren fiilleri yapma riskini göze alan yöneticilerin olduğunu, dolayısıyla firansal bilgi

manipülasyonunun çok önemli bir sorun haline geldiğini göstermektedir.

Bu sorunun çözümü ise Kurumsal Şirket Yönetimi uygulamalarındadır. Şirketlerin belirli kurallar çerçevesinde, faaliyetlerini etkin bir şekilde kuruluş amaçlarına uygun olarak gerçekleştirebilmeleri, faaliyet gösterdikleri sektör ve ülkenin hukuki düzenlemeleri tarafından kendilerine yüklenen yükümlülükleri şirket ortaklarının, piyasa katılımcılarının ve toplumun beklentilerini karşılayabilecek şekilde kanunlara ve düzenlemelere uygun olarak yerine getirmeleri ancak Kurumsal Şirket Yönetimi uygulamalarıyla gerçekleşir.

Kaynakça

Ayanoğlu, Y., (2003), "Dönem Karı, Vergi Karşılığı Muhasebe Uygulamaları"

Barnea, A., Ronen, J., Sadan, S., (1976), "Classificatory smoothing of income with extraordinary items", The Accounting Review, pg. 110-122, January 1976.

Barnea, A., Ronen, J., Sadan, S., (1977), "Classificatory smoothing of income with extraordinary items: A reply", The Accounting Review, Vol. 52, No.2, pg. 525-526, April 1977.

Dönmez,Ç.A., Başaran,Y., Doğru,G., (2002), "Finansal Vadeli İşlem Piyasalarına Giriş", İMKB Vadeli İşlemler Piyasası Müdürlüğü, Kasım 2002.

Gregory, H. L., (2000), "The Globalisation of Corporate Governance".

Godfrey, J.M., Jones, K.L., (1999), "Political cost influences on income smoothing via extraordinary item classification", Accounting and Finance, Vol. 39, No.3, pg. 229-254, November 1999.

Healy, P.M., Wahlen, J.M., (1999), "A Review of the Earnings Management Literature and Its Implications for Standard Setting" Accounting Horizons, Vol.13 No.4, pg: 365-383, December 1999.

Küçüksözen, C., (2004), Finansal Bilgi Manipülasyonu: Nedenleri, Yöntemleri, Amaçları, Teknikleri, Sonuçları ve İMKB Şirketleri Üzerine Ampirik Bir Çalışma, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, 2004.

Levitt, A., (1998), "The Numbers Game", Speech at New York University, 28.09.1998,

"http://www.sec.gov/news/speeches/spch220.txt"

Mulford, C. W., Comiskey, E.E., (2002), "The Financial Numbers Game, Detecting Creative Accounting Practices" John Wiley & Sons.

Nelson, M.W., Elliott, J.A., Tarpley, R.L., (2002), "Evidence from Auditors about Managers' and Auditors' Earnings Management Decisions", The Accounting Review, Vol. 77, pg. 175-202.

Roberts, D., (2004), "American Companies Move to the Top of Corporate Governance List", Financial Times, 8 September 2004.

Ronen, J., Sadan, S., (1975a), "Classificatory smoothing: Alternative income models.", Journal of Accounting Research, pg: 133-149, Spring 1975.

Ronen, J., Sadan, S., (1975b), "Do corporations use their discretion in classifying accounting items to smooth reported income?", Financial Analysts Journal, Vol. 31, No.5, pg:62-68, September-October 1975.

Phillips, J., Pincus, M., Rego, S.O., (2003), "Earnings Management: Evidence Based on Deferred Tax Expense", The Accounting Review, Vol:78, No:2, pg.491-521 April 2003.

Sermaye Piyasası Kurulu, Haftalık Bültenler, http://www.spk.gov.tr

Stolowy, H., Breton, G., (2000), "A Review of Research on Accounts Manipulation", Paper for the Annual Congress of European Accounting Association, 29-31 March 2000.

TÜSİAD, Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu 2002 (Türkiye).

Yılmaz, M. K., (2002), "Döviz Vadeli İşlem Sözleşmeleri", DER Yayınları, 2002.

KURUMSAL YÖNETİM BAKIŞ AÇISIYLA ENTELEKTÜEL SERMAYE

Yrd. Doç. Dr. M. Başaran ÖZTÜRK¹ Arş. Gör. Kartal DEMİRGÜNEŞ²

ÖZET

Globalleşmenin ve bilgi ekonomisinin etkilerinin her geçen gün daha fazla hissedildiği günümüz dünyasında, işletmecilik alanında pek çok yeni kavram ve anlayış ortaya konulmakta ya da yeniden tanımlanmaktadır. Bu süreçte kurumsal yönetim ve entelektüel sermaye kavramları hem akademisyenler hem de uygulamacılar tarafından yoğun ilgi gören konuların başında gelmektedir. Bu çalışmada araştırmacılar ve uygulamacır tarafından yoğun ilgi gören kurumsal yönetimin rolü ve özellikleri entellektüel sermaye kavramı ile bağlantılı olarak incelenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal Yönetim, Entellektüel Sermaye

ABSTRACT

In today's world where we observe the effects of globalisation and information economy more and more every day, lots of new concepts and thoughts are intoduced and/or are also redefined in the field of business. In this period corporate governance and intellectual capital are two of the concepts that attract the interests of both academicians and practitioners. This study discusses the role and features of intellectual capital from corporate governance perspective.

Keyword: Corporate Governance, Intellectual Capital

1. Giris

Globalleşmenin ve bilgi ekonomisinin etkilerinin her geçen gün daha fazla hissedildiği günümüz dünyasında, işletmecilik alanında pek çok yeni kavram ve anlayış ortaya konulmakta ya da yeniden tanımlanmaktadır. Bu süreçte kurumsal yönetim ve entelektüel sermaye kavramları hem akademisyenler hem de uygulamacılar tarafından yoğun ilgi gören konuların başında gelmektedir.

Kurumsal yönetim kavramına yönelik ilginin temel sebebi, şirketlerin ve finansal piyasalarının yeniden yapılanmasında, gelişiminde ve denetiminde üstlenmiş olduğu önemli rolden kaynaklanmaktadır. Başarılı bir kurumsal yönetim uygulaması şirketlerin sermaye maliyetinin düşmesini, finansman olanaklarının ve likiditelerinin artmasını sağlarken bir yandan da sermaye piyasalarından daha fazla fon sağlamalarını olanaklı kılmaktadır.

¹ Niğde Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü

² Niğde Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü

1990'lı yılların başından itibaren, rakip firmalara karşı rekabet avantajı elde edilmesinde, firmanın büyümesinde, yeniliklerin yapılmasında ve hissedar değeri yaratılmasında entellektüel sermayenin stratejik bir faktör olduğunun farkına varılmış ve entellektüel sermaye popülaritesini her geçen gün artırmıştır. Bu dönemde bilgi; üretilen, satılan, satın alınan mal ve hizmetlerin asıl bileşeni durumuna gelmiştir. İşletmelerin varlık ve sermaye yapılarına da yansıyan bu gelişmeler sonucunda, firmanın değerini sadece finansal ve fiziksel sermaye gibi maddi duran varlıkların değil, bunların yanı sıra insan sermayesi, yapısal sermaye, müşteri sermayesi, yenilik sermayesi, sosyal sermaye ve rekabetçi sermaye gibi entellektüel sermayenin unsurlarının da belirlediği ortaya konulmuştur.

Bu çalışmada araştırmacılar ve uygulamacılar tarafından yoğun ilgi gören kurumsal yönetimin rolü ve özellikleri entellektüel sermaye kavramı ile bağlantılı olarak incelenmiştir. Üç bölümden oluşan çalışmanın birinci bölümünde kurumsal yönetimin kapsamı ve kurumsal yönetim uygulamaları, ikinci bölümde entelektüel sermayenin kapsamı ve unsurları, üçüncü bölümde ise, kurumsal yönetim-entellektüel sermaye ilişkisine yer verilmiştir. Çalışma, incelenen konuların genel bir değerlendirmesini içeren sonuç bölümü ile tamamlanmıştır.

2. Kurumsal Yönetim

2.1. Kurumsal Yönetim Kavramı

Ülkemiz işletme literatürüne son dönemlerde giren "corporate governance" teriminin Türkçe karşılığı olarak kurumsal yönetim ya da kurumsal yönetişim kavramı kullanılmaktadır. Çalışmamızda Türkçe literatürde daha yaygın olarak kullanılmakta olan kurumsal yönetim kavramı kullanılacaktır.

Kurumsal yönetim kavramını açıklamaya yönelik olarak tek bir tanım yapmak oldukça zordur. Dünya üzerinde pek çok farklı kurum ve konunun uzmanı, kurumsal yönetime ilişkin olarak çok sayıda farklı tanım geliştirmişlerdir. Kurumsal yönetim; şirketin pay sahipleri, yönetim kurulu üyeleri, yöneticileri ve çalışanları ile iş ilişkisinde bulunduğu diğer kurum, kuruluş ve kişilerle arasındaki ilişkilerin, oluşturulan belirli ilke ve standartlarla kurallara bağlanması olarak tanımlanabilir (ÖZTÜRK, 2004:25).

Kurumsal yönetim anlayışı, şirketlerin yönetiminde ve faaliyetlerinde değer yaratma, kar elde etme ve elde edilen karları pay sahiplerine dağıtma amacını taşıyan geleneksel yapıların yanında, hissedarların ve diğer tüm çıkar gruplarının (çalışanlar, yöneticiler, tedarikçiler, kreditörler, müşteriler, toplum) haklarının korunmasını ve bu çerçevede söz konusu menfaat grupları arasındaki ilişkilerin yapısını düzenlemeyi amaçlayan bir anlayıştır.

Kurumsal yönetim anlayışına temel teşkil eden konularının Avrupa, ABD ve Japonya'da 19. yüzyıldan bu yana kullanıldığı ifade edilse de, günümüzdeki anlamıyla kurumsal yönetim kavramı, 1980'li yıllardan itibaren kullanılmaya başlanmıştır. 1990'lı yıllarda ise bireylerin, kurumların, yatırımcıların, hissedarların ve finansla ilgili duyarlı kitlenin gündemine yoğun bir biçimde girmiştir. Özellikle 1997 yılında yaşanan Güneydoğu Asya Krizinin ardından çeşitli uluslararası kuruluşlar kurumsal yönetime ilişkin çalışmalar yapmışlar ve şirketlerde uygulanabilecek ortak ilkeler geliştirme çabasına girmişlerdir (GÜRBÜZ ve ERGİNCAN, 2004:5). Bu konuda Dünya Bankası, Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) ile bu iki örgütün özel sektör katılımcılarının da katılımı ile oluşturduğu Global Kurumsal Yönetim Forumu (GCGF) öncü kurumlar olarak faaliyet göstermektedir.

Dünya Bankası kurumsal yönetimi; "bir kurumun beşeri ve mali sermayeyi çekmesine, etkin çalışmasına ve böylece de ait olduğu toplumun değerlerine saygı gösterirken uzun dönemde de ortaklarına değer yaratmasına olanak tanıyan her türlü kanun, yönetmelik, kod ve uygulamalar"

olarak tanımlamaktadır (WORLD BANK, 1999:8). OECD ise kurumsal yönetimi; "şirketlerin yönlendirildiği ve kontrol edildiği bir sistem" olarak tanımlanmaktadır (OECD, 1998).

Kurumsal yönetim sorumluluk, hesap verebilirlik, şeffaflık ve adil olmak gibi etik kavramları öne çıkaran bir yönetim biçimidir. Tüm çıkar gruplarına eşit muamele yapılması, tüm bilgilerin hissedarlarla ve ortaklarla eşit olarak paylaşılması, yürütülen faaliyetlerin hesabının verilebilmesi toplum değerlerini yansıtan kurallara saygılı olunması kurumsal yönetimin temel prensipleri olarak sıralanmaktadır.

Bu özellikleri ile kurumsal yönetim anlayışı, şirketlerin sermaye maliyetinin düşmesini, finansman olanaklarının ve likiditelerinin artmasını sağlarken bir yandan da şirketlerin ve finansal piyasaların yeniden yapılanmasında, gelişiminde ve denetiminde önemli bir rol üstlenmektedir. Son dönemlerde uluslararası fon yöneticileri gelişmekte olan ülkelere veya bu ülkelerde faaliyet gösteren şirketlere ve yatırım fonlarına yatırım yaparlarken, finansal performans kadar kurumsal yönetim uygulamalarını ve bu uygulamaların kalitesini de gözetir hale gelmişlerdir.

2.2. Kurumsal Yönetim Uygulamaları

Dünya üzerinde her ülke için uygulanabilir standart bir kurumsal yönetim modeli mevcut değildir. Dünyadaki kurumsal yönetim düzenlemelerinin sayısı 100'ün üzerinde olup, bu düzenlemelere her geçen gün yenileri eklenmektedir (www.tsrsb.org.tr). Her ülkedeki kurumsal yönetim uygulamaları o ülkenin koşullarına, kültürel yapısına, hukuksal altyapısına, şirket yapılanmalarına ve insan faktörüne bağlı olarak farklılık göstermektedir.

Bir ülkenin kurumsal yönetim düzeyini, ülkenin içinde bulunduğu genel şartlar, finansal piyasalarının gelişmişlik düzeyi ve şirketlerin uygulamaları belirlemektedir.

Ülke ile ilgili faktörler; ekonomik durum ve finansal ortam, rekabetin yoğunluğu, bankacılık sistemi ve mülkiyet haklarının gelişmişliği vb. faktörlerden oluşmaktadır. Finansal piyasalarla ile ilgili faktörler de; piyasaya ilişkin düzenlemeler ve piyasanın alt yapısı, piyasa likiditesi, gelişmiş bir yatırımcı topluluğunun varlığı ve başta muhasebe standartları olmak üzere, uluslararası standartların uygulanma düzeyinden oluşmaktadır. Şirket uygulamalarında öne çıkan konular ise; finansal ve finansal olmayan bilgilerin kamuya açıklanması, pay sahiplerinin eşitliği, yönetim kurullarının uygulamaları, yönetim kurullarının bağımsızlığı ve bunlara sağlanan maddi menfaatler, sermaye yapısı, halka açıklık oranları, hisse senetlerinin likiditesi, şirket ile ilgili kesimlerin (çıkar gruplarının) alınan kararlara katılım düzeyi, şirketin çevreye olan duyarlılığı ve sosyal sorumluluk düzeyi olmaktadır. Farklı kurumsal yönetim uygulamalarının her birinin kendi içerisinde avantajları ve dezavantajları bulunmaktadır (ÖZTÜRK, 2004:31-32).

Literatürde kurumsal yönetim uygulamalarına ilişkin farklı sınıflamalar yapılmakta olup, bunlardan birisi de Weimer ve Pape'nin yapmış olduğu sınıflandırmadır. Ulusal özelliklere, yapılara ve uygulamalara bağlı olarak farklılık gösteren diğer kurumsal yönetim uygulamaları da dikkate alındığında sözkonusu yazarlar tarafından yapılan sınıflamanın diğerlerine oranla daha tanımlayıcı ve gerçek uygulamalara daha örtüştüğü görülmektedir. Weimer ve Pape'nin yapmış olduğu sınıflamaya göre kurumsal yönetim sistemleri; Anglo-Sakson, Alman, Latin ve Japon sistemleri olmak üzere dört ana grupta ele alınmaktadır (WEİMER ve PAPE, 1999: 155).

Söz konusu kurumsal yönetim sistemleri ve bu sistemleri uygulayan ülkeler Tablo 1' de sunulmaktadır.

Tablo; 1: Kurumsal Yönetim Sistemleri ve Uygulayan Ülkeler

KURUMSAL YÖNETİM SİSTEMİ	UYGULAYAN ÜLKELER		
ANGLO-SAKSON	ABD, İngiltere, Kanada, Avustralya		
ALMAN	Almanya, Hollanda, İsveç, İsviçre, Avusturya, Danimarka, Norveç, Finlandiya		
LATIN	Fransa, İspanya, İtalya, Belçika		
JAPON	Japonya		

Weimer ve Pape, uygulanmakta olan farklı kurumsal yönetim sistemlerinde ortak olan dokuz önemli unsur belirtmişlerdir. Söz konusu unsurlar; (1) piyasanın yönelimi, (2) firma kavramı, (3) yönetim kurulunun yapısı, (4) yönetim kararları üzerinde etkili olan önemli çıkar grupları, (5) menkul kıymet borsalarının ekonomi içerisindeki önemi, (6) işletmeleri kontrol eden harici bir mekanizmanın varlığı/yokluğu ve etkinliği, (7) sahiplik yoğunluğu, (8) performansa dayalı ödüllendirine düzeyi ve (9) ekonomik ilişkilerin süresi olarak sıralanmaktadır (WEIMER ve PAPE, a.g.e.:152-154).

Aşağıda kurumsal yönetimin ortak dokuz unsuru Anglo-Sakson, Alman, Latin ve Japon sistemleri ile ilişkilendirilmektedir.

Tablo; 2 : Kurumsal Yönetişim Unsurları ve Sistemleri Arasındaki İlişki

UNSUR	ANGLO- SAKSON SISTEMI	ALMAN SİSTEMİ	LATIN SISTEMI	JAPON SISTEMI
Yönelim	Piyasa Yönelimli	Piyasa Yönelimli	Ağ Yönelimli	Ağ Yönelimli
Firma Kavramı	Aracı Firma	Kurumsal Firma	Kurumsal Firma	Kurumsal Firma
Yönetim Kurulunun Yapısı	Tek Fonksiyonlu (Yönetim)	İki Fonksiyonlu (Yönetim- Denetleme)	Opsiyonel (Fransa), (Genellikle Tek Fonksiyonlu)	Yönetim Kurulu ve Vekil Yöneticiler Kurulu (Gerçekte Tek Fonksiyonlu)

Önemli Çıkar Grupları	Hissedarlar	Bankalar (Almanya), Çalışanlar	Holdingler, Hükümet, Aileler	Yerel Bankalar, Diğer Finansal Kuruluşlar, Çalışanlar
Menkul Kıymet Borsalarının Önem Derecesi	Yüksek	Orta Seviyede/Yüksek	Orta Seviyede	Yüksek
Kontrol Mekanizmasının Etkinliği	Etkin	Etkin Değil	Etkin Değil	Etkin Değil
Sahiplik Yoğunluğu	Düşük	Orta Seviyede/Yüksek	Yüksek	Düşük/Orta Seviyede
Performansa Dayalı Ödüllendirme Düzeyi	Yüksek	Düşük	Orta Seviyede	Düşük
Ekonomik İlişkilerin Süresi	Kısa Vadeli	Uzun Vadeli	Uzun Vadeli	Uzun Vadeli

Kaynak: Weimer ve Pape, 1999: 153-154.

Dünyanın birçok farklı bölgesinde kurumsal yönetimin uygulanmasına yönelik çabalar sürmektedir. Doğu Avrupa Ülkeleri, Balkan Ülkeleri ve Asya Ülkelerinin bir kısmı (Malezya, Singapur ve Pakistan gibi) kurumsal yönetim uygulamalarına uyum sağlamaya çalışmakta olup, Arjantin, Meksika, Şili ve bazı Latin Amerika ülkeleri kurumsal yönetim uygulamalarına uyum sürecinde başarısızdırlar. Orta Doğu'da bulunan Arap Ülkeleri, Afrika ve Orta Asya Ülkeleri ise, kurumsal yönetim uygulamalarıyla henüz ilgilenmemektedirler (GHİZZONİ, 2003:7).

3. Entellektüel Sermaye

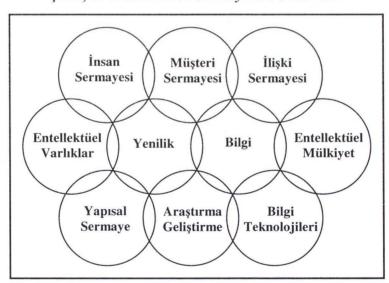
3.1. Entellektüel Sermayenin Kapsamı

1980'li yıllardan sonra yoğun olarak yaşanan globalleşme süreci ve teknolojik gelişmeler "bilgi ekonomisi" olarak ifade edilen ve kendisini sürekli olarak yenileyen yeni bir ekonomik yapıyı meydana getirmiştir. Bilgi ekonomisinin getirdiği yeni ekonomik yapılanmanın etkisiyle işletmelerin sahip oldukları maddi varlıkları kadar maddi olmayan varlıkları da önem kazanmıştır. Bu süreçte işletmelerin piyasa değerleri ile defter değerleri arasındaki fark giderek artmış, toplam varlıklar içerisinde maddi olmayan varlıkların oranı yüksek boyutlara ulaşmış olup, firmanın piyasa değerinin belirlenmesinde maddi olmayan varlıkların payı önemli ölçüde artmıştır. Bu çerçevede 21. yy. işletmelerinin başarısı entelektüel sermayenin kaldıraç etkisi yaratma gücüne bağlı olarak ortaya çıkmaktadır.

Son yıllarda Saint-Onge (1996), Sveiby (1997), Edvinsson (1997), Bontis (1994, 1999), Petrash (1996), Stewart (1997), Sullivan (1998), Brooking (1996) ve Klein (1998)'ın çalışmalarında, "entellektüel sermaye" kavramını finansal ve fiziksel sermaye kavramları ile birlikte değerlendirmektedirler.

Entellektüel sermaye kavramı ile ifade edilmek istenen sermaye, esnek ve stratejik tanımlamaları gerektiren bir sermaye türüdür. Temel üretim faktörlerinin sermaye, doğal kaynaklar ve işgücünden ziyade bilgi olduğu bu yeni ekonomik yapılanmada, organizasyonel yönetim süreçlerini etkileyen katı hiyerarşik yapılanmalar ve iş kuralları geçerliliklerini günden güne yitirmekte, işletmenin geleceği çalışanlarının entellektüel kapasitelerine ve dinamik iş hayatı içerisinde değişime adapte olabilme yeteneklerine bağlı olmaktadır (HUANG, 1998:570).

Entellektüel sermayenin tek ve kapsamlı bir tanımlama altında açıklanabilmesi için gerekli olan bütün koşulların sağlanması mümkün olmamaktadır. Tanımlamalarda yer alan entellektüel sermaye kavramlarının birbirlerinden bağımsız olarak ele alınmaları durumunda, farklı anlamlar içerdikleri görülmektedir. İnsan sermayesi, müşteri sermayesi, yapısal sermaye, sosyal sermaye, ilişki sermayesi, organizasyonel sermaye ve süreç sermayesi gibi entellektüel sermaye unsurları tanımlamalarda farklı anlamlarda kullanılabilmektedirler. Ancak, belirtilen entellektüel sermaye unsurlarının tamamı entellektüel sermaye üst kümesi içerisinde yer almaktadır. Şekil 1' de entellektüel sermayeyi meydana getiren unsurlarından bazıları sunulmaktadır.



Şekil; 1: Entellektüel Sermayenin Unsurları

Kaynak: Sullivan, 2002:5.

Entellektüel sermaye unsurlarına yönelik tanımlamaların birbirlerinden farklı olması, tanımlamaları yapan kişi ve kurumların eğilimlerinin ve/veya yönelimlerinin bir sonucu olmakta ve her bir tanımlama, diğerlerinden bağımsız olarak, muhatabın ilgili entellektüel sermaye unsuruna yönelik bakış açısını yansıtmaktadır. Örneğin; bilgi yönetimi ile ilgilenen kişiler bu kavramı bilgisayar destekli bilgi sistemleri yönetimi ile eş anlamlı olarak algılamakta ve bilginin tanımlanması, elde edilmesi, kullanım alanlarının genişletilmesi ve etkin bir biçimde yönetilmesi konuları ile ilgilenmektedirler. Diğer taraftan, sermaye piyasaları ile ilgilenen kişiler, entellektüel sermayeyi işletmenin bir varlığı olarak ele alarak, entellektüel sermayenin artırılması, değerlemesinin yapılması, mali tablolar üzerindeki etkilerinin tespit edilmesi ve bu çerçevede mevcut ve potansiyel yatırımcıların etkilenmesi konularına odaklanmaktadırlar. Benzer şekilde, hissedarların, yöneticilerin, yenilik ve ar-ge çalışmalarına önem veren kişilerin de entellektüel sermaye konusunu

farklı bakış açıları altında değerlendirmeleri entellektüel sermaye ve unsurarına yönelik tanımlamaların çeşitlilik kazanmasına yol açmaktadır (SULLIVAN, 2002:4-7).

1999 yılında Kanada'da gerçekleştirilen III. Uluslararası Entellektüel Sermaye Yönetimi Konferansı'na katılan entelektüel sermaye konusunda uzman 80 katılımcının tamamı, entellektüel sermaye içerisinde bulunan bir çok unsurun henüz tam olarak bilinmediğini ve bilinen unsurların da açık ifadeler şeklinde tanımlanamadığını savunmuşlardır (SEETHARAMAN, SOORIA, SARAVAN, 2002:129). Bütün bunlara rağmen, entellektüel sermayenin tanımlanmasına yönelik çalışmalar tüm hızıyla devam etmektedir.

3.2. Entellektüel Sermaye Kavramı

Entellektüel sermaye kavramı ilk olarak John Kenneth Galbraith tarafından 1969 yılında kullanılmıştır. Galbraith, entellektüel sermayeyi yalnızca insan zekasından kaynaklanan bir unsur olarak değil, entellektüel faaliyetler bütünü olarak ele almaktadır. Bu bağlamda, entellektüel sermaye yalnızca statik ve maddi olmayan bir varlık olmamakta, işletmenin hedeflerine ulaşmasını kolaylaştıran ideolojik bir süreç olarak ele alınmaktadır (PENA, 2002:180). Bu çerçevede ele alındığında, bütün bilgi türlerini içine alan entellektüel sermaye, işletmenin kültürünü, normlarını, değerlerini, grup dinamiklerini, bireylerin yeterlik ve yeteneklerini, kullandığı yazılımları, bilgisayar programlarını ve süreç haritalarını da kapsamaktadır (RUTH ve BUKOWITZ, 2001: 98).

OECD tarafından yapılan çalışmada, işletmenin maddi olmayan varlıkları yapısal sermaye (organizasyonel sermaye) ve insan sermayesi olmak üzere iki kategoride incelenmiş ve entelektüel sermaye kavramı da bu iki sermaye türünün ekonomik değeri olarak ifade edilmiştir. Söz konusu çalışmada yapısal sermaye kategorisi altında; işletmenin faydalandığı yazılım sistemleri, dağıtım şebekeleri ve tedarik zincirleri ele alınırken, insan sermayesi kategorisi altında da; işletme dahilindeki insan kaynakları ile işletme dışında yer alan müşteriler ve tedarik kaynakları incelenmiştir (ÖZTÜRK ve BAN, 2003:54).

Özellikle finans yöneticileri, entellektüel sermayenin finansal tablolar ve firma değeri üzerindeki etkilerine odaklanarak, bu kavramın tanımlanmasından çok ölçülmesi ve yönetilmesi üzerinde durmaktadırlar. Thomas Stewart, entellektüel sermayeyi değer yaratmak için kullanılabilecek bilgi, deneyim ve entellektüel mülkiyet gibi entellektüel materyaller bütünü olarak tanımlamaktadır. Michael Malone ve Skandia AFS Şirketi'nin Entellektüel Sermaye Yöneticisi Leif Edvinsson ise entellektüel sermayeyi, insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesi unsurlarından meydana gelen ve değeri, işletmenin piyasa değerinden defter değerinin çıkartılmasıyla hesaplanan bir bileşen olarak tanımlamaktadır (McELROY, 2002:30).

Ekonomistler ise, entelektüel sermaye kavramının ana unsurunu oluşturan bilgiyi; toprak, işgücü, sermaye ve enerji gibi üretim faktörleriyle eş tutarak, sürekli olarak zenginleştirilmesi, desteklenmesi ve mümkünse de muhasebeleştirilmesi gereken önemli bir organizasyonel kaynak olarak nitelendirmektedirler (ÖZTÜRK ve BAN, 2003:54).

Entellektüel sermaye kavramı oldukça farklı şekillerde tanımlanmasına rağmen, tanımlamaların bir çoğunda benzer özelliklere rastlamak mümkündür. Entellektüel sermaye, maddi olmayan varlıkları içine alan fiziki olmayan bir sermaye türü olup, çalışanların bilgi ve deneyimleri ile işletmenin müşterilerinden ve kullandığı teknolojilerden kaynaklanmaktadır. Bu sebepten, finansal varlıklar entellektüel sermaye kavramı içerisinde ele alınmamaktadırlar (VAN BUREN, 1999:72). Bilanço dışındaki kalemlere odaklanan entellektüel sermaye, sürekli geliştirilmesi gereken yenilenebilir bir kaynak, işletmenin gerçek yapısının anlaşılmasını kolaylaştıran, ancak tam anlamıyla kontrol altına alınamayan organik bir süreç olarak ön plana çıkmaktadır.

3.3. Entellektüel Sermayenin Unsurları

Entellektüel sermaye unsurlarının sınıflanmasına ilişkin çok sayıda farklı görüş bulunmasına karşın, Keenan ve Aggestam'ın entelektüel sermaye ile kurumsal yönetim konusundaki çalışmalarında yapmış oldukları sınıflandırmada; insan sermayesi, yapısal sermaye, yenilik sermayesi, müşteri sermayesi ve sosyal (toplumsal) sermaye olmak üzere beş farklı entellektüel sermaye unsuru ele alınmaktadır.

İnsan sermayesi, entelektüel sermaye modellerinin temel bileşeni olarak kabul edilmektedir. İşletme çalışanlarının bireysel olarak kendilerine verilen görevleri yerine getirebilmeleri için sahip oldukları ve kullandıkları bilgilerin, yeteneklerin, becerilerin ve yaratıcılık özelliklerinin bir araya toplanmış biçimidir. Bu sermaye türü işletmenin sahip olduğu işletme kültürünü ve felsefesini de kapsamaktadır. Bununla birlikte, ölçülmesi ve hesaplanması açısından insan sermayesi unsuru entelektüel sermaye karmasının en sorunlu kısmını meydana getirmektedir (LYNN, 1998:119).

Yapısal sermaye, işletme içerisinde insan sermayesi unsurlarını destekleyen bütün unsurları içine almaktadır. Yapısal sermaye, işletmenin stratejilerini, donanım, yazılım ve veri tabanlarını, üretim sistemlerini, sahip olduğu patentleri ve markaları, ortak iş programları ile sistemlerini, iş süreçlerini ve bu çerçevede kullanılabilecek her türlü bilgiyi kapsamaktadır. Her firmanın kendine özgü bir yapısal sermayesi bulunmakta olup, bu sermaye firma çalışanları tarafından paylaşılmaktadır. Firmadaki yapısal bilgiler iyi bir biçimde muhafaza edilerek, tekrar kullanmak için gerekli olduğunda kolayca bulunabilmeli ve böylece de bu bilgilerin şirketten ayrılan personele bağlı olarak değişmesine ve kaybolmasına izin verilmemelidir (BÜYÜKOZAN, 2002:37). Sonuçta yapısal sermaye işletme tarafından sahiplenilebilmekte, dolayısıyla da işletmenin ticari yapısı içerisinde kolaylıkla fark edilebilmektedir.

Yenilik sermayesi, orijini organizasyonel değişimler olan bir sermaye türü olup, yaratıcılık ve yenilik ile ilgili faaliyetleri kapsamaktadır. Özellikle de motivasyon, destek ve ödüllendirme sistemleri, rekabetçi bilginin toplanması, entellektüel varlık yönetimi ve organizasyonel eğitim konularına odaklanmaktadır.

Müşteri sermayesi, işletmenin mevcut ve gelecekte elde etmeyi beklediği gelirleri üzerinde önemli etkilere sahip olan ve işletme ile müşterileri arasında kurulan ilişkilerden kaynaklanan müşteri sermayesi, müşteri ilişkilerinin değerinin işletmeye yönelik katkısı olarak tanımlanabilmektedir. Müşteri sayısının artırılmasını amaçlayan süreçleri, araçları ve teknikleri de içine alan müşteri sermayesinin temel konusunu, pazarlama kanalları ile müşteri ilişkilerine yönelik bilgiler oluşturmaktadır (ERCAN, ÖZTÜRK, DEMİRGÜNEŞ, 2003:112).

Sosyal (Kültürel) sermaye, insan sermayesini, yapısal sermayeyi, yenilik sermayesini ve müşteri sermayesini içine alan ve bunları birbirlerine dönüştüren kapsamlı bir sermaye türüdür. Sosyal sermaye, bireyler ya da sosyal birimler arasında kurulan ilişkiler bütününden faydalanılarak elde edilen mevcut ve potansiyel kaynaklar olarak da tanımlanmakta olup, diğer bireylerin ve grupların sahip oldukları bilgilerden ve yeteneklerden faydalanılarak entellektüel sermayenin geliştirilmesine ve bu çerçevede değer yaratılmasına olanak sağlamaktadır. Sosyal sermaye, organizasyonel kültür çerçevesinde şekillenmekte olup; sosyal değerleri, işletmenini, tarihini, paylaşılan hedeflerini, sosyal politikalarını, organizasyonel vatandaşlığı, düzenleyici politikaları, politik yapılanmaları, dış ilişkiler politikasını, işletmenin ticari politikaları ile bilgi ve buna bağlı tüm yapılanmaları kapsamaktadır.

4. Kurumsal Yönetim - Entellektüel Sermaye İlişkisi

Kurumsal yönetim, firmanın amaçlarına ulaşılmasında kullanılacak insan sermayesi, yenilik sermayesi, sosyal sermaye ile içsel ve dışsal yapıdan kaynaklanan entelektüel sermaye unsurlarının harekete geçirilmesinde ve yönetilmelerinden sorumludur. Bu çerçevede kurumsal yönetim, işletmenin tamamının sahip olduğu entellektüel sermayeyi kapsayan bir entellektüel sermaye unsuru olarak incelenebilmektedir (KEENAN ve AGGESTAM, 2001:270).

Kurumsal yönetim sistemlerinde ortak olan ve yukarıda sözü edilen dokuz unsurun entellektüel sermaye ile ilişkisi ve karakteristikleri aşağıda sunulmaktadır.

4.1. Piyasa Yönelimli ve Ağ Yönelimli Sistemler ile Entellektüel Sermaye İlişkisi

Kurumsal yönetim sistemleri, piyasa yönelimli ve ağ yönelimli sistemler olarak iki şekilde sınıflandırılabilmektedir. Piyasa yönelimli sistemde; hissedarlar yönetsel karar alma süreçlerinde etkin rol oynamakta olup, bunun sonucunda da kurumsal kontrole olanak sağlayan aktif bir dışsal kontrol mekanizması oluşmaktadır.

Ağ yönelimli kurumsal yönelim sistemlerinde ise, etkinliğin nispeten daha küçük bir grupta toplanması nedeniyle, kurumsal yönetim uygulamalarını kontrol edecek aktif bir dışsal kontrol mekanizmasının varlığı söz konusu olmamaktadır. Bu sistemde güç, birbirleriyle iletişim halindeki hissedarlardan ve sürekli olarak bilgi alışverişinde bulunan yöneticilerden meydana gelen oligarşik bir grupta toplanmakta olup, bu gruba dahil katılımcılar birbirleri ile belirli bir ağ dahilinde ilişki kurmaktadırlar.

Piyasa yönelimli sistemde hissedarlar, belirli bir çıkar sağlamaya yönelik bir yapılanmaya gitmemekte olup, daha önceden belirlenmiş davranış şekillerine bağlı kalmayıp, bireysel çıkarları çerçevesinde hareket etmektedirler. Hissedarların yönetimsel karar alma süreçleri üzerindeki etkileri, belirli çıkar yapılanmaları çerçevesinde hareket eden bir gruba dahil olan ağ yönelimli sistemlerdeki hissedarlara oranla daha fazla olmaktadır. Bu sistemlerde, yatırımcılar firma yöneticilerinin öneminin farkında olup, yöneticileri hissedar değeri yaratan bir unsur (value driver) olarak görmektedirler. Bu durum, söz konusu sistemde yer alan hissedarların yatırımları karşılığında hızlı ve sürekli getiriler elde etme beklentisi içinde olmaları ile açıklanabilmektedir. Piyasa yönelimli kurumsal yönetim sistemlerinde, hissedarların etkin bir kontrol mekanizması görevi üstlenmeleri, bireysel çerçevede firma ile ilgili bütün bilgilere eşit bir biçimde ulaşabilme hakkına sahip olmalarından ve bu hakkın da yasalar çerçevesinde desteklenmesinden kaynaklanmaktadır (GRENFIELD ve STRICKON, 1996).

Piyasa yönelimli sistem ile entellektüel sermaye arasındaki ilişki, yönetim kademelerinin entellektüel sermayenin artırılması konusundaki çabaları etrafında şekillenmektedir. Daha önce de belirttiğimiz üzere, bu sistem dahilindeki hissedarların (yatırımcıların) amacı; kar rakamlarına ve kısa vadeli yatırımlara odaklanarak hızlı ve sürekli getiriler elde etmektir. Bu dar perspektifli odaklanma, firmanın finansal yönetim açısından nihai amacı olan firmanın piyasa değerinin maksimizasyonu ilkesinin geri plana itilmesine ve sürdürülebilir büyümenin en önemli unsurlarından bir tanesi olan uzun vadeli yatırımların ertelenmesine yol açmaktadır. Ayrıca, uzun vadeli ar-ge ve yenilik yatırımların yatırımcıların gözünü korkutmasına bağlı olarak, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin azaltılması, küçülme politikalarının izlenmesi, çalışan sayısının azaltılması ile orta kademe yönetim yapılarının ve süreçlerinin yeniden düzenlenmesi gibi önlemlerle maliyetlerin azaltılmasına çalışılarak, karların artırılmasının amaçlanması, firmanın entellektüel sermayesinin bütün unsurlarını olumsuz yönde etkilemektedir.

Piyasa yönelimli kurumsal yönetim sistemlerinin bir diğer özelliği de, bu sistemlerde şirket evlilikleri (mergers), satın almalar (acquisitions) ve ele geçirmeler (take-overs) gibi finansal yeniden yapılanmaların sıklıkla görülmesidir. Bu yapılanma çalışmaları esnasında, firma içerisinde karışıklıklar ortaya çıkmakta, karmaşa ve hatta kaos ortamı oluşmakta, farklı firma kültürlerinin, misyonlarının, vizyonlarının ve değerlerinin birbirine karışmasına bağlı olarak belirsizlikler ortaya çıkmakta olup, firma yapılanmalarında önemli bozukluklar görülebilmektedir.

Bu durum, firmanın entellektüel sermayesini özellikle de uzun vadeli odaklanma sonuncunda oluşan insan sermeyesi ve yapısal sermayeyi sürekli ve istikrarlı bir biçimde geliştirilmesinin gerekliliği nedeniyle olumsuz yönde etkilemektedir.

Ağ yönelimli sistemlerde, yönetsel karar alım süreçlerinde hissedarların bireysel bağlamdaki etkileri daha az olmakta, güç nispeten bankalarda ve imtiyazlı gruplarda ya da ailelerde toplanmaktadır. Bu sistem dahilinde belirli gruplar oluşturan hissedarların istikrarlı yapıları ve kısa vadenin aksine uzun vadeye yönelik bakış açıları, işletmenin performansının, özellikle de ar-ge ve geliştirme çalışmalarından kaynaklanan performansın daha ön planda tutulmasını sağlamaktadır. Bu tür sistemlerde, düşmanca satın almalar, şirket birleşmeleri, borçlanma yoluyla satın almalar ve bunlardan kaynaklanan küçülme faaliyetleri daha nadir görülmekte olup, piyasa istikrarlı ve kararlı bir yapı içerisindedir. Bu istikrarlı yapı, ağ yönelimli kurumsal yönetim sistemlerinde entellektüel sermayenin gelişmesine ve entellektüel varlıkların kalitesinin artırılmasına yönelik çalışmaları ön plana çıkarmakta olup, kısa vadeli odaklanmanın aksine, firmanın sürdürülebilir büyüme ve değer maksimizasyonu amacına uygun hareket etmesini olanaklı kılmaktadır.

Anglo-Sakson kurumsal yönetim sistemi piyasa yönelimli bir sistem iken, söz konusu diğer sistemler ağ yönelimli sistemlerdir.

4.2. Firma Kavramı İle Entellektüel Sermaye İlişkisi

"Firma" kavramına yönelik geniş kabul gören bir tanımlama yapmak, yönetim literatürünün önemli problemlerinden birisini oluşturmaktadır. Weimer ve Pape, firma kavramını iki farklı biçimde ele almaktadır. Bunlardan birisi, hissedarların sahip olduğu "aracı firma" (instrumental firm) diğeri ise, "kurumsal firma" (institutional firm) dır. Firma tanımına yönelik bu iki kavram entellektüel sermaye yönetimi konusu ile de yakından ilişkilidir.

Aracı firma, hissedar değeri yaratılmasında kullanılan bir araç olarak ön plana çıkmaktadır. Bu kavram dahilinde, entellektüel sermaye hissedar değeri yaratılmasına odaklanmaktadır. Daha açık bir ifade ile, entellektüel sermaye kurumsal yönetim ilkeleri ile uyum içerisinde olup, hissedarların talepleri doğrultusunda hizmet etmektedir. Bu durum; hissedarların entellektüel sermaye konusu ile ilgilendikleri varsayımı altında, entellektüel sermaye konusunun öncelikli bir konu olduğu ve hissedarların bu konuya yoğun ve özel bir ilgi gösterdikleri anlamına gelmektedir. Entelektüel sermayenin değer yaratan bir unsur olması sebebiyle hissedarlar açısından önem verilen bir unsur olmaktadır. Bu çerçevede, yönetim kademeleri entellektüel sermayenin yaratılmasına ve kaldıraç etkisinden yararlanılmasına odaklanmaktadırlar.

Kurumsal firma ise; hissedarlardan, kurumsal yöneticilerden, çalışanlardan, tedarikçilerden, müşterilerden ve kreditörlerden meydana gelen bir koalisyon olarak firmanın mevcudiyetini sürdürebilmesi için çaba gösteren özerk bir ekonomik birim olarak tanımlanmaktadır (MOERLAND, 1995:19). Kurumsal firmada çıkar gruplarının temel beklentisi olan firmanın sürekliliğinin sağlanması konusunun ön plana çıkması, daha az risk alınması, mevcut yapıların ve süreçlerin istikrarına ve devamlılığına önem verilip, değişim ve yenileştirme süreçlerine daha az önem verilmesi yeni bilgilerin yaratılması bağlamında başarısızlıkların yaşanması anlamına gelmektedir.

Alman, Latin ve Japon kurumsal yönetim sistemlerinde "kurumsal firma" kavramı ön planda iken; Anglo-Sakson sistemde "aracı firma" kavramı ön plandadır.

4.3. Yönetim Kurulunun Yapısı İle Entellektüel Sermaye İlişkisi

Kurumsal yönetim sistemlerinde yönetim kurulları genellikle tek fonksiyonlu ve iki fonksiyonlu olarak sınıflandırılabilmektedir (WEIMER ve PAPE, 1999:152-166). Tek fonksiyonlu yönetim kurulu; yetkilerin tamamını toplayarak yönetimin bütün fonksiyonlarını yerine getirmekte, işletme içindeki profesyonel yöneticiler ile işletme dışındaki hissedarlar arasında bir ayrıma gitmemektedir.

İki fonksiyonlu yönetim kurulunda ise, bir yönetim kurulu ve denetleme kurulu bulunmaktadır. Denetim kurulu, yönetim kurulunun faaliyetlerini izleme, yönetim kurulu üyelerini atama ve görevden alma görevlerini üstlenmektedir. Denetim kurulunun üyeleri kreditörler, ticari birliklere ve sendikalara ait temsilciler ile kreditörler haricindeki hissedar temsilcilerinden oluşmaktadır. Denetim kurulunun atanması hissedarlar tarafından yapılmaktadır. Burada, bireysel yatınmcıların denetim kurulu üyelerini atanmasındaki etkileri kreditörlere göre daha az olmaktadır.

Yönetim kurulunun yapısı ve entellektüel sermayenin yönetilmesi konuları arasındaki karşılıklı etkileşim, diğer kurumsal yönetim unsurlarında olduğu gibi, yönetim kurulunun yapısından çok, kurul üyelerinin davranış şekillerine, yeteneklerine, deneyimlerine ve uzmanlaşma seviyelerine ve vizyonel bakış açısına sahip olup olmamalarına bağlı olmaktadır. Bu çerçevede, iki fonksiyonlu yönetim kurulu yapılanmalarında özellikle kreditörler ve sendikalar arasındaki çıkar çatışmaları, firmanın entellektüel sermaye yaratmasını ve bu sermayenin kaldıraç etkisinden yararlanmasını zorlaştırmaktadır.

Gerek tek kademeli gerekse de iki kademeli yönetim kurulu yapılanmalarında, sorumlulukların ve önceliklerin belirlenmesine ve entellektüel sermayenin desteklenmesine ilişkin konular, kurul üyelerinin entellektüel sermaye paradigması içerisinde yer alan ve birbiriyle içten ilişkili diğer entelektüel sermaye unsurlarına yönelik ilgilerinin ve bakış açılarının bir fonksiyonu olmaktadır. Firmanın entellektüel sermayesine gerektiğince önem verilmemesi, yönetim kademelerinin yönetim, denetleme ve sorumlulukların belirlenmesi konularındaki başarısızlığına işaret etmektedir.

Anglo-Sakson kurumsal yönetim sisteminde yönetim kurulu yalnızca yönetim fonksiyonunu yerine getirirken, Alman sisteminde hem yönetim hem de denetim fonksiyonlarını bir arada yürütmektedir. Latin sisteminde ise, genellikle tek fonksiyonlu yapı rağbet görmekte iken, Japon sisteminde yönetim kurulunun yanında vekil yöneticilerden meydana gelen bir kurul daha faaliyet göstermektedir. Ancak, temel yapı itibariyle, Japon sisteminin de tek fonksiyonlu olduğu söylenebilir.

4.4. Önemli Çıkar Grupları İle Entellektüel Sermaye İlişkisi

Kurumsal yönetim konusu ile ilgili olarak, yönetim kurulu sistemi çerçevesinde ifade edilenler önemli çıkar grupları çerçevesinde de söylenebilir. Bireysel yatırımcılar, birbirleriyle bağlantılı gruplar, kreditörler, tedarikçiler ya da yatırım firmaları kurumsal yönetim uygulamalarını etkileyen çıkar grupları olarak ele alınabilmektedir. Bu grupların davranış şekilleri ve deneyimleri firmanın entellektüel sermayesinin artırılması, geliştirilmesi ve bu sermayenin kaldıraç etkisinden faydalanılması amacıyla kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanmasında da önemli olmaktadır. Burada amaç, yönetim kurulu üyelerinin davranış şekillerinin ya da bu kurulların dinamiklerinin analizi değil, entellektüel sermayenin firmanın amaçları doğrultusunda kullanılması için gerekli olan temsil bilincinin ve bu yöndeki sorumlulukların belirlenmesidir.

Hissedarlar, Anglo-Sakson sisteminde en önemli çıkar grubu olarak göze çarparken; diğer sistemlerde nispeten daha geri planda kalmaktadırlar. Alman, Latin ve Japon sistemlerinde en önemli çıkar grupları bankalar, holdingler, hükümet, finansal yatırım kuruluşları, çalışanlar ve nüfuzlu aileler gibi belirli bir amaç doğrultusunda bir araya gelmiş topluluklardır.

4.5. Menkul Kıymet Borsalarının Önem Derecesi İle Entellektüel Sermaye İlişkisi

Weimer ve Pape, ulusal ekonomide borsaların önem derecesini kurumsal yönetim sistemlerinin tanımlanmasına ve karşılaştırılmasına etki eden önemli bir faktör olarak ele almaktadır. Ulusal borsaların kurumsal yönetim üzerindeki etkisi ülkeden ülkeye farklılıklar göstermektedir.

Menkul kıymet borsalarının önemi ve entellektüel sermaye arasındaki ilişkinin açıklanmasında faydalanılacak temel çıkış noktası, yatırımcıların firma ve kurumsal yönetim konularındaki algılamaları ve çıkarımları olmaktadır. Bu çerçevede, bu algılamaların ve çıkarımların ne şekilde meydana geldiği ve ne tür etkiler yarattığı önem kazanmaktadır. Yatırımcıların kurumsal yönetim çerçevesinde etkilendiği faktörler, doğrudan ya da dolaylı olarak, firmanın maddi varlıklarının ve entellektüel sermayesinin kullanımıyla ilişkili olmaktadır. Kurumsal yönetim uygulamalarında yatırımcıların firmanın maddi varlıklarının yanı sıra entellektüel sermayesinin özellikleri hakkında da çıkarımlarda bulundukları gerçeğinin göz ardı edilmemesi gerekmektedir. Kurumsal yönetim; işletmenin varlıklarının oluşturduğu sistemde yer alan entellektüel varlıkların geliştirilmesi, yönetilmesi ve yatırımcıların bu varlıklardan kaynaklanan finansal performans konusunda haberdar edilmesi konularındaki faaliyetleri kapsamaktadır. Borsada işlem gören bir firmanın başarısı, belirli bir düzeye kadar, firmanın entellektüel sermayesi hakkındaki bilgilerin yatırımcılara açık ve şeffaf bir bicimde rapor edilmesine bağlı olmaktadır (EDVINSSON, 336-373).

Menkul kıymet borsaları, Anglo-Sakson ve Japon sistemlerinde önemli roller üstlenirken, Alman ve Latin sistemlerinde daha az önemli olmaktadırlar.

4.6. Kontrol Mekanizmasının Etkinliği İle Entellektüel Sermaye İlişkisi

Firmanın faaliyetlerini kontrol eden dışsal bir kontrol mekanizmasının varlığı ya da yokluğu kurumsal yönetim sisteminin yapısına bağlı olmaktadır. Weimer ve Pape'nin kurumsal yönetim sistemleri ve unsurları arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmasında bu tür bir kontrol mekanizması yalnızca Anglo-Sakson ülkelerindeki kurumsal yönetim sistemlerinde mevcut iken, Latin Ülkeleri, Almanya ve Japonya'daki sistemlerde mevcut değildir. Kurumsal yönetim faaliyetlerini kontrol eden bu tür mekanizmalar; firmaların hissedar değeri yaratmak amaçlı kurumsal yapılanmalar olarak görüldüğü, en önemli çıkar grubunu bireysel hissedarların oluşturduğu, firmanın sahipliğinin ve yönetiminin büyük ölçüde birbirlerine kenetlenmiş yatırımcılarda olduğu, menkul kıymet borsalarının ekonomik sistem içerisindeki öneminin büyük olduğu ülkelerde yapılanmıştır. Söz konusu mekanizmanın varlığı ya da yokluğu ile entellektüel sermaye yönetimi arasındaki ilişki, firma kavramına yönelik olarak yapılan farklı algılamalara, sahiplik türüne ve kurumsal yönetim sisteminin yönelimine, yani piyasa yönelimli ya da ağ yönelimli olmasına bağlı olarak oldukça karmaşık şekillerde olabilmektedir.

Kurumsal yönetim faaliyetlerine yönelik kontrol mekanizması Anglo-Sakson sisteminde etkin bir biçimde faaliyet gösterirken; Alman, Latin ve Japon sistemlerinde kontrol mekanizması etkin bir biçimde faaliyet gösterememektedir.

4.7. Sahiplik Yoğunluğu İle Entellektüel Sermaye İlişkisi

Sahiplik yoğunluğu, Weimer ve Pape'nin açıklamaları ışığında, sistemin yönelimine, firma kavramına yönelik olarak yapılan farklı algılamalara ve önemli çıkar gruplarının niteliklerine bağlı olarak farklılıklar göstermektedir. Piyasa yönelimli sistemlerde, firmanın hissedar değeri yaratılma aracı olarak görüldüğü ve bireysel yatırımcıların daha ön plana çıktığı durumlarda, sahiplik yoğunluğu nispeten düşük seviyede olmaktadır. Kontrol, yaygın bir biçimde olup, çok sayıda hissedara bağlıdır.

Firmanın kurumsal bir varlık olarak ele alındığı ve önemli çıkar grupların birlikte hareket ettiği hissedarlardan ve yatırımcılardan meydana gelen ağ yönelimli sistemlerde, yoğunlaşma nispeten daha az sayıdaki grup çerçevesinde şekillenmektedir. Çeşitlendirilmiş ve nispeten yoğunlaşmamış sahipliklerin kurumsal yönetim üzerindeki etkisi daha az olmaktadır. Bu sebeple, bu tip sahiplikler ile firmanın entellektüel sermayesi arasındaki ilişki yeterince sağlam olmamaktadır. Bu durum, firmanın entellektüel sermayesinin anlaşılmasını ve yönetilmesini olumsuz yönde etkilemektedir.

Sahiplik yoğunluğunun nispeten daha az sayıdaki grubun elinde olması durumu firmanın entellektüel sermayesinin yönetimi açısından daha problemli durumlara sebep olmaktadır.

Bireylerin bilgisizliği, yeteneksizliği, uygulamadaki isteksizlik gibi nedenlerden dolayı entellektüel sermaye konusunda yeterince uzman olmayan kurumsal yönetim sistemlerinde, firmanın entellektüel sermayesinin yönetilmesi ve bu sermayenin kaldıraç etkisinden yararlanılması konusundaki temsil sorumlulukların belirlenmesinde ve yönetim faaliyetlerinin bu sorumluluklar çerçevesinde yürütülmesinde eksiklikler gözlemlenmekte ve sıkıntılar yaşanmaktadır.

4.8. Performansa Dayalı Ödüllendirme Sistemleri İle Entellektüel Sermaye İlişkisi

Weimer ve Pape'nin kurumsal yönetim konusundaki çalışmasında, yöneticilerin performansı ve ödüllendirilmesi ile kurumsal yönetim sistemleri arasındaki ilişki, piyasa yönelimli sistemlerde "yüksek"; ağ yönelimli sistemlerde ise nispeten "düşük" olarak nitelendirmektedirler. Kurumsal yönetim ile entellektüel sermaye arasındaki ilişki çerçevesinde, üzerinde durulması gereken temel konular yönetim kademelerinin ödüllendirilmesi ile firma performansı arasındaki ilişkilerin boyutu olmaktadır. Oldukça kapsamlı ve çelişkilerle dolu bir problem olan performans ve ödüllendirme arasındaki bu ilişki farklı ödüllendirme yaklaşımları ile çözülmeye çalışılmaktadır. Ancak buradaki amaç, değer yaratmak amacıyla entellektüel sermayenin yaratılması, geliştirilmesi ve kullanılması çerçevesinde doğacak sorumlulukların tespit edilmesi ve bunların dağıtılması ile yönetimin bu konuda göstereceği performans arasındaki uyumun sağlanması olmaktadır. Bunu sağlamanın olası bir yolu; entellektüel sermayenin firmanın tamamı üzerindeki etkisini gözlemlemek amacıyla bir veya daha fazla yöneticinin ya da işletme fonksiyonunun entellektüel sermaye düzeylerini incelemesi olmaktadır. Önem verilmesi gereken bir diğer konu da, entellektüel sermayenin çıkar grupları açısından değer yaratılması amacı ile yöneticilerin kişisel menfaatlerini ön plana çıkarma amaçları arasındaki dengenin kurulabilmesidir.

Anglo-Sakson kurumsal yönetim sisteminde performansa dayalı ödüllendirme sistemleri yoğun bir biçimde kullanılmakta iken, Latin sisteminde nispeten daha düşük bir yoğunluk gözlemlenmektedir. Alman ve Japon sistemlerinde ise, performansa dayalı ödüllendirme sistemleri ilgi görmemektedir.

4.9. Ekonomik İlişkilerin Süresi İle Entellektüel Sermaye İlişkisi

Weimer ve Pape'nin çalışmasında, ekonomik ilişkiler, süre boyutuyla, kısa vadeli ve uzun vadeli ekonomik ilişkiler olarak ele alınmaktadır. Gelauff ve Den Broeder (1996) piyasa yönelimli yönetim sistemlerinde; sermayeye, işgücüne, mal ve hizmetlere yönelik sınırlandırılmamış piyasaların değişen koşullara adaptasyon sürecini hızlandırdığını, böylelikle de uzun vadeli ve istikrarlı ilişkilerin kurulamadığını savunmaktadırlar. Bu durum, Weimer ve Pape'nin çalışmalarında da savunulmakta ve ABD, İngiltere, Kanada ve Avustralya piyasalarının yukarıda belirtilen yapılanmalar göstermeleri bu görüşü desteklemektedir. Porter ve Prodahm da, benzer şekilde, sürekli bir değişim içerisinde olan piyasaların ve buna bağlı olarak da ekonomik ilişkilerin belirgin bir yönetim miyopisine yol açtığını belirtmektedirler. Bu miyopi, firmanın uzun vadeli bakış açısı yerine kısa vadeli bir bakış açısı altında yönetildiğine işaret etmektedir. Weimer ve Pape'a göre; uzun vadeli ekonomik ilişkilere odaklanan Latin ve Japon kurumsal yönetim sistemleri, ağ yönelimli sistemlerin temel karakteristiklerinin ve kurumsal olarak nitelendirilen firmaların birer yansımalarıdır.

Kurumsal yönetimde ekonomik ilişkilerin süresi ile entellektüel sermaye arasında ilişki çerçevesinde, firmanın mevcut entellektüel sermayesinin geliştirilmesi ve de bu sermayenin kaldıraç etkisinden faydalanılması konuları ele alınmaktadır. Entellektüel sermayenin yaratılmasına ya da geliştirilmesine ise, kısa süreli ya da daha uzun vadede kullanım amacıyla ihtiyaç duyulmaktadır. Yönetim; finansal ya da maddi sermaye ile birlikte ele alınarak, mevcut ve/veya

kullanıma hazır entellektüel sermayenin ortaya çıkartılması, geliştirilmesi ve bu sermayenin kaldıraç etkisinden faydalanılması aşamalarında kendi kendini yönetebilme ve kendini bu aşamaların meydana getirdiği süreçle ilişkilendirmeden sorumludur.

Kısa ve uzun vadeli zaman süreçleri, çeşitli unsurların bileşiminden oluşan entellektüel sermayeyi farklı biçimlerde etkilemektedir. Örneğin; oldukça radikal ekonomik değişimler, farklılaştırılmış piyasalar ve hızlı teknolojik değişimler kurumsal yönetim uygulamalarını işletmenin entellektüel sermayesinin bir parçasını oluşturan yenilik sermayesine karşı daha duyarlı olmaya zorlamaktadır. Diğer taraftan; bir anda ortaya çıkan kısa vadeli piyasa talepleri; bilgi, işletme yapılanmaları ve iş süreçleri gibi yenilik sermayesi unsurlarının piyasaya olabildiğince hızlı bir şekilde adaptasyonunu gerektirmektedir. Ancak, hızlı sonuçların alınmasına yönelik olarak yapılan kısa vadeli müdahaleler, genellikle, çalışanların uzun vadeli bir bakış açısı altında eğitilmesine yönelik çalışmaları sekteye uğratmakta ve bunun sonucunda da yapısal sermayenin geliştirilmesi sürecini olumsuz yönde etkilemektedir.

Kısa vadeli zaman süreçlerinde, yeni müşterilere ve yeni ürünlerin pazarlanması için gerekli olan müşteri sermayenin geliştirilmesine yönelik çalışmalara ağırlık verilebilmektedir. Bu bağlamda, uygulamaların hızlı bir şekilde yerine getirilmesine yönelik çalışma grupları oluşturulmalı ve yapısal sermayenin kullanımına önem verilmelidir. Uzun vadeli zaman süreçleri; müşteriler öncelikli olmak üzere, diğer çıkar gruplarını da ilgilendiren yenilik ve yapısal sermaye çerçevesinde göreceli olarak daha kararlı ve programlı uygulamalar şeklinde kendini gösteren müdahalelere izin vermektedir.

5. SONUÇ

Firmaların maddi olmayan sermayesini oluşturmaya ve bu sermayenin kaldıraç etkisinden yararlanmaya odaklanan entellektüel sermaye ile hissedarların ve diğer tüm çıkar gruplarının haklarının korunmasını ve bu çerçeve de söz konusu çıkar grupları arasındaki ilişkilerin yapısını düzenleyen kurumsal yönetim anlayışı arasında kavramsal bağlantı ve önemli ortak noktalar bulunmaktadır. Gerek entellektüel sermaye konseptinin, gerekse de kurumsal yönetim uygulamalarının ortak noktasını firmanın değer yaratma amacını ana amaç olarak benimsenmesi ile sosyal ve kültürel olguların değer yaratma sürecinde karşılıklı etkileşiminin farkında olmaları oluşturmaktadır.

Kurumsal yönetim uygulamalarının entellektüel sermaye yaratma ve bu sermayenin kaldıraç etkisinden yararlanması 21. yy. işletmelerinin başarısını ya da başarısızlığını belirleyen en önemli faktör olacaktır. Kurumsal yönetim, işletmenin sahip olduğu entellektüel sermayeyi unsurlarını kapsayan bir üst entellektüel sermaye unsuru olmaktadır. Bir başka ifade ile kurumsal yönetim, fiziksel ve finansal sermaye gibi entellektüel sermayeden de sorumlu olmaktadır.

Bu sebeple Avrupa Birliği'ne girmeye hazırlanan Türkiye'nin de kendi firmalarının entelektüel sermayesine dinamizm kazandırmak ve sinerji yaratmak amacıyla kurumsal yönetim uygulamalarına önem vermesi gerekmektedir. Açıklık, şeffaflık ve hesap verme sorumluluğu ile iyi yönetim ve etik kavramlarının daha sıkı bir biçimde uygulamaya konması, Türk firmalarının Avrupalı rakipleri karşısında rekabet gücünü artıracak, doğrudan sermaye yatırımcıları ve artan hissedar değeri sebebiyle de portföy yatırımcıları için Türkiye'yi daha cazip bir hale getirecektir.

Kaynakça

BÜYÜKOZAN, Gülçin. "Entelektüel Sermaye Yönetimi", KalDer Forum Dergisi, Nisan-Mayıs-Haziran 2002.

- ERCAN, M. Kamil, M. Başaran ÖZTÜRK, Kartal DEMİRGÜNEŞ. **Değere Dayalı Yönetim ve Entellektüel Sermaye**, Gazi Kitabevi, Ankara-2003.
- EDVINSSON, Leif, "Developing Intellectual Capital at Skandia" <u>Long Range Planning</u>, Vol:30 Number:3
- GHIZONI, Federico. "The Role of Corporate Governance in Foreign Investment Flow to Turkey", Corporate Governance Conference, Koç University, İstanbul-07-08.11.2003.
- GREENFIELD, S. ve STRICKON, A., Entrepreneurship And Social Change, Lanham, University Press Of America, 1996.
- GÜRBÜZ, O ve Y. ENGİNCAN. **Kurumsal Yönetim: Türkiye'deki Durumu ve Geliştirilmesine Yönelik Öneriler**, Literatür Yayınevi, İstanbul, 2004.
- HUANG, K.T. "Capital on Intellectual Assets", IBM System Journal, Vol:37 No:4 1998
- KEENAN J. ve M. AGGESTAM. "Corporate Governance and Intellectual Capital: Some Conceptualisations", Corporate Governance, Vol:9 Number: 4, 2001.
- LYNN, Bernadette. "Intellectual Capital", <u>The Management Accounting Magazine</u>, Vol:72 Number:1, 1998.
- McELROY, Mark W. "Social Innovation Capital", <u>Journal of Intellectual Capital</u>, Vol:3, Number:1, 2002.
- MOERLAND, P. "Alternative Disciplinary Mechanisms in Different Corporate Systems", <u>Journal of Economic Behaviour and Organisation</u>, Vol. 26, 1995.
- OECD. OECD Principles of Corporate Governance, 1998.
- ÖZTÜRK, M. Başaran. "Avrupa Birliği'ne Uyum Sürecinde Kurumsal Yönetim Uygulamaları", III. Ulusal Orta Anadolu Kongresi, Kırşehir, 29-30 Nisan 2004.
- ÖZTÜRK, M. Başaran ve Ünsal BAN. "Entellektüel Sermayenin Firma Değeri Üzerine Etkisi", Asomedya Dergisi, Nisan 2003.
- PENA, Inahi. "Intellectual Capital and Business Start-up Success", <u>Journal of Intellectual Capital</u>, Vol. 3 Number: 2, 2002.
- RUTH, L. W. ve W. R. BUKOWITZ. "The Yin and Yang of Intellectual Capital Management: The Impact of Ownership on Realizing Value from Intellectual Capital", Journal of Intellectual Capital, Vol. 2, Number: 2, 2001.
- SEETHARAMAN, A., H. B. Z. SOORIA, A. S. SARAVAN. "Intellectual Capital Accounting and Reporting in The Knowledge Economy", <u>Journal of Intellectual Capital</u>, Vol. 3, Number: 2, 2002.
- SULLIVAN, Patrick H. Value-Driven Intellectual Capital: How to Convert Intangible Corporate Assets into Market Value, John Wiley & Sons Inc., New York, 2000.
- VAN BUREN, M. E. "A Yardstick for Knowledge Management", <u>Training and Development</u>, May, 1999.
- WEIMER, J. VE J. PAPE. "A Taxonomy of Systems of Corporate Governance", <u>Corporate Governance</u>, Vol:7 Number:2, 1999.
- World Bank. Ukranian Corporate Governance Manual, 1999.
- www.tsrsb.org.tr

KURUMSAL YÖNETİMDE SAHİPLİK YAPISI VE İMKB'DE FAALİYET GÖSTEREN BANKALAR İÇİN BİR UYGULAMA

Öğr. Gör. Dr. Cihan TANRIÖVEN*
Arş. Gör. İlhan KÜÇÜKKAPLAN*
Arş. Gör. E. Savaş BAŞÇI*

ÖZET

Kurumsal yönetim firma sahipliği ile yönetim arasındaki ilişkiler sistemini temsil etmektedir. Bankaların ekonomi ve mali yapıdaki üstlendikleri görev ve mudilerin haklarının korunması, sisteme olan güvenin sarsılmaması ve istikrarın bozulmaması açısından bankalarda kurumsal yönetim oldukça önemlidir. Sermaye sahipliği yapısının, kurumsal yönetim yapısında ve şirket performansında önemli bir belirleyici olduğu bilinmektedir. Bu çalışma İMKB'ye kote ticari bankalarda sahiplik yapısının ve kontrolünün banka performans ölçümünde kullanılan oranlarla ilişkisi ANOVA ile analize tabi tutulmuş ve aile,holding ve dağınık sermayeli bankaların değişkenlerinde farklılık olup olmadığı analiz edilmiştir. Sonuçta aile ve holding bankacılığının çok farlılık içermediği fakat dağınık sermayeli ve kontrolü olan bankaların diğer bankalardan farklılaştığı tespit edilmiştir.

ABSTRACT

Corporate governance represents the relationship system between ownership and the management. Corporate governance is important for banks because of their position in financial sector. Ownership structure is important diagnostic factor in corporate governance mechanizm and company performance. In this article, commercial bank's which is quoted İstanbul Stock Exchange (ISE) ownership structure and control are anlyzed the performance ratios with ANOVA. We seperate banks into 3 groups. There are family banks, holding banks and widely held banks. Cosequently family banks and holding banks performance ratios are not different but widely held banks ratios are different from the others.

1. GİRİŞ

OECD'ye göre Kurumsal Yönetim (Corporate Governance), şirketlerin yönlendirildiği ve kontrol edildiği sistem olarak tanımlanmaktadır. Kurumsal yönetim firma sahipliği ile yönetim arasındaki ilişkiler sistemini temsil etmektedir. Bankalar, ekonominin en önemli yapıtaşlarından birisidir. Bankalar, ticari işletmelerin finansmanı, temel finansal hizmetlerin sunumu ve ödeme sistemlerine erişim gibi bir çok olanak sağlamaktadırlar. Bunlara ek olarak, bazı bankalardan güç piyasa koşullarında kredi ve likidite temin etmeleri beklenmektedir.Bu nedenlerden dolayı bankalarda güçlü bir kurumsal yönetim büyük önem taşımaktadır.Etkin kurumsal yönetimin uygulanamaması halinde bankacılık gözetim ve denetim mekanizması da iyi çalışamaz. Dolayısıyla, bankacılık gözetim ve denetim otoriteleri her bankada etkin kurumsal yönetimin yerleşmesi konusuna büyük

^{*} Gazi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü

^{*} Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

önem vermektedir. Gözetim ve denetim uygulamalarındaki tecrübeler, her bankada uygun ölçülerde yetki ve sorumluluk dağılımı ile kontrollerin olması gereğinin altını çizmektedir.

Bankalarda ve diğer kurumlarda kurumsal yönetim uygulamalarının toplandığı bazı ana başlıklar vardır. Bu başlıklar OECD Kurumsal Yönetim ilkelerinde 4 başlık altında tanımlanmaktadır. Bu çalışmada bankalarda kurumsal yönetim ilkelerinden sahiplik yapısı ve kontrolün bankaların performanslarında kullanılan değişkenlerde farklılığının analizi yapılmaya çalışılacaktır.

2. Kurumsal Yönetim

Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) Kurumsal Yönetim Komitesi kurumsal yönetimi en geniş anlamda şirketlerin yönlendirildiği ve kontrol edildiği sistem olarak tanımlamaktadır. Kurumsal yönetim, özde şirketin yönetimi, yönetim kurulu, hissedarlar ve diğer çıkar grupları (yöneticileri, işçiler vb.) arasındaki ilişkilerin, firmanın amaç ve hedeflerinin saptandığı ve bunlara ulaşabilmek için performans izleme araçlarının belirlendiği yapının ortaya konduğu, düzenlendiği bir sistemdir. Kurumsal yönetim firma sahipliği ile yönetim arasındaki ilişkiler sistemini temsil etmektedir.(GÜRBÜZ ve ERGİNCAN, 2004, s.5-6)

Kurumsal yönetimin dar tanımı ise şirketlerin öncelikle hissedar haklarının gözetilerek yönetilmesidir. Sorumlu organ ise yönetim kuruludur. Bu tanım Anglosakson hukuk sisteminden kaynaklanan bir tanım olup daha çok, halka açık borsaya kote edilmiş şirketlerin yaygın olduğu, borç yerine özkaynakla finansmanı tercih eden ekonomiler (ABD, İngiltere) için uygun bir tanımdır. Almanya ve Japonya gibi ülkelerde ise ağırlıklı olarak borçla finansmanı tercih edilmekte olup bu sistem Kıta Avrupası Sistemi olarak tanımlanmaktadır. Genelde bu ülkelerde şirket yönetim kurullarında bankaların temsilcileri ve çalışanları temsil eden sendika mensupları yer almaktadır.(DARMAN,2003, s.202) Dünya üzerinde kurumsal yönetim uygulamalarına ilişkin farklı sınıflamalar yapılabilmekle birlikte Gelişmiş Piyasalar Sistemi (Anglosakson Sistemi ve Kıta Avrupası Sistemi) ile Gelişen Piyasalar Sistemi olarak sınıflandırılmaktadır. Gelişen piyasalar sistemi; piyasaların çoğu zaman etkin çalışmadığı, yasaların geri planda kaldığı, şirket hisselerinin büyük bir kısmının ailelerin elinde bulunduğu ve küçük hissedarların haklarının yeterince korunamadığı bir sistem olarak tanımlanmaktadır. (ÖZTÜRK,2004,s.32-33)

Kurumsal yönetimin önemli bir olgu haline gelmesinin ardındaki temel sebep, küreselleşme sonucunda dünya ile entegre olunması çabasıdır. Küreselleşme ile birlikte dört unsurun, kurumsal yatırımcıların artan önemi, finansal piyasaların entegrasyonu, hissedar hareketleri özelleştirmenin, uluslararası alanda kurumsal yönetim sistemlerini giderek birbirine yakınlaştırdığı gözlenmektedir. Özel sermayenin artması ve yaygınlaşması ile şirketler arasındaki yeni rekabet şartları da kurumsal yönetimin önem kazanmasındaki faktörler arasında yer almaktadır. Özellikle ABD'de Enron, WorldCom, Avrupa'da Ahold ve Parmalat gibi son şirket skandallarından sonra dünyada kurumsal vönetim bütün ilgi odağı haline gelmistir. (DARMAN,2003,s.202;ÖZTÜRK,2004, s.31-32)

2.1. Genel İlkeleri

OECD kurumsal yönetim ilkeleri Mayıs 1999 da onaylanmıştır. Bu ilkelerin uygulanmasında herhangi bir kanuni zorunluluk olmayıp tavsiye niteliğindedir. İlkeler özellikle hisse senetleri borsada işlem gören şirketlere yönelik olmasına rağmen, aile şirketleri ya da devlete ait kamu iktisadi teşebbüslerinde de kullanabilir. (ÖNDER,2003,s.127) OECD kurumsal yönetim ilkeleri beş ana başlık altında toplanmaktadır.

- Hissedarların hakları (pay sahipleri),
- Hissedarlara (paydaşlara) eşit muamele (işlem) yapılması,

- Doğrudan çıkar (menfaat) sahiplerinin rolü,
- Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık,
- Yönetim Kurulunun sorumluluklarıdır.

Kurumsal yönetim ilkelerinde yer alan ana prensipler "uygula, uygulamıyorsan açıkla" esasına dayalıdır. Bu prensiplerin uygulanıp uygulanmaması isteğe bağlıdır.(CANSIZLAR,2004,s.3;) Yukarıda sayılan ilkeler aslında dört ana başlıkta incelenebilir.

Pay sahiplerinin hakları ve eşit işleme tabi olmaları konusundaki ilkeler; pay sahiplerinin bilgi alma,oy verme, kar payı alma haklarını, paydaşlığı simgeleyen kayıtların sağlıklı olarak tutulması ve payların serbestçe satılması konularındaki, düzenlemeleri içermektedir.

Kamunun aydınlatılması ve şeffaflık kavramları ile ilgili ilkeler,şirketlerin pay sahiplerine yönelik olarak bilgilendirme politikalarını oluşturmaları üzerine oluşturulmuşlardır. Şirketin finansal durumu,performansı,ortaklık yapısı ve diğer maddi koşullar hakkında tüm ortakların zamanında ve doğru bilgilendirilmeleri bu ilkeye göre gerekmektedir. (VARIŞ ve diğ.,2001,s.7)

Kurumsal yönetim ilkelerinde menfaat sahipleri, işletmenin hedeflerine ulaşmasında ve faaliyetlerinde herhangi bir ilgisi olan kimse, kurum veya çıkar grubu olarak tanımlanmaktadır. Bu ilkelerin çerçevesi, çalışanların ve müşteri, tüketici, satıcı gibi diğer tarafların mevcut yasal düzenlemeler içinde aktif işbirliğini destekleyici nitelikte olmalıdır.

Yönetim kurulunun fonksiyonuna, görev ve sorumluluklarına, faaliyetlerine, oluşumu ile yönetim kuruluna sağlanan mali haklara ve yönetim kurulunun faaliyetlerinde yardımcı olmak üzere kurulacak komitelere ve yöneticilere ilişkin ilkeler de yer almış ve bağımsız yönetim kurulu üyeliklerine ilişkin ilkeler ile yönetim kurulu ile icra arasındaki ilişkilerde bu ilke altında düzenlenmiştir. (CANSIZLAR,2004,s.3;)

Kurumsal yönetim ilkelerinin OECD tarafından belirlenmesine göre dünya üzerindeki kurumsal yönetim modelleri ülkelerin koşullarına, ekonomik kültürel yapısına,hukuki alt yapılarına ve şirket yapılanmalarına göre şekillenmiştir. Bu ayrımlarda önemli olan etkenin şirketlerin sermaye sahipliği olduğu göze çarpmaktadır. Şirketlerin sermaye sahiplik yapısı aynı zamanda gelişen piyasalarda kurumsal yönetimin gelişmesindeki en büyük engel olarak da görülmektedir. (Mckinsey& Company,2002,s.9)

2.2. Sahiplik Yapısı

Sermaye sahipliği yapısı firmanın sermayesini sağlayanların kim olduğunun ve sermaye paylarının büyüklüğünün belirlenmesini ifade etmektedir.(GÖNENÇ,2004,s.158) Hissedarlar açısından yasal korumanın yetersiz olduğu durumlarda, sermaye yoğunluğu önemli bir kurumsal yönetim yapısı mekanizması olmaktadır.Hissedarların sermaye payının ve kontrollerinin artması sermaye yoğunluğunun artması olarak yorumlanmaktadır. (SHLEİFER ve VİSHNY,1986,s.470) Yapılan ampirik bir çalışmada ise yasal korumanın azaldıkça, sermaye yoğunluğunun arttığı gözlenmiştir. (LA PORTA ve diğ.,1998,s.473) Bunun nedenleri arasında ise ;

- Yöneticileri kontrol eden hissedarlar kontrol haklarını tatbik edebilmek ve yöneticiler tarafından suiistimal edilmelerini önlemek için daha fazla sermaye sahibi olmak istemektedirler.
- Yasal korumanın yetersiz olduğu durumlarda küçük yatırımcılar firmanın hisse senetlerini ancak düşük fiyatlardan almak istemektedirler. Halka açılmanın avantajlı olmadığı talebin düşük olduğu durumlarda azınlık hissedarları sermaye almaya doğru yönelmektedirler.

Yine bu çalışmaya göre dünyada ortalama olarak sermayenin yarısının en büyük 3 hissedar tarafından elde tutulduğu belirlenmiştir. Özellikle hissedarlara sağlanan yasal korumanın düşük

tutulduğu Fransız Medeni Hukuk hükümlerini temel alan ülkelerde, en büyük 3 hissedarın, sermayenin %54'üne sahip olduğu görülmektedir. Fransız medeni hukuk hükümlerini benimseyen Türkiye'de ise en büyük 3 hissedarın, sermayenin %65'ini elinde bulundurdukları görülmektedir. Sermaye yoğunluğunun düşük olduğu ülkelerde ise yasal korumanın yüksek olduğu ve muhasebe standartlarının etkin kullanıldığı gözlenmektedir.

Sermaye sahipliğinin daha yoğun olduğu firmalarda, yöneticilerin aynı zamanda hissedar olma olasılığı da fazladır. Bu firmalarda yönetim ve ortaklığın aynı kişilerde toplanması sonucu, yöneticiler firmanın karlılığını (değerini) artırmaya çalışacaklardır. Sermaye yoğun firmaların daha iyi kontrol edildiği ve daha iyi yönetilse bile firmaların hisselerinin yüksek fiyatlardan satılması sonucunda çeşitlenme imkanları sınırlı kalacaktır. Sermaye yoğun şirketlerde bütün hissedarlar iyi yönetimden fayda sağlarken, herhangi bir zarardan çeşitlenmemiş bir portföyden dolayı sadece büyük hissedarlar katlanmak durumunda kalacaklardır. Sermaye sahipliğinin daha az yoğun olduğu firmalarda ise hissedarlar yönetimden ayrılarak profesyonel yöneticilerin kaynakları daha iyi kullanma ve büyümelerini sağlamları daha kolay olmaktadır. (BÜYÜKKARA,2002,s.36)

Sermaye sahipliği yapısının, kurumsal yönetim yapısında ve şirket performansında önemli bir belirleyici olduğu aşağıdaki çalışmalardan anlaşılmaktadır. Yöneticiler tarafından elde edilen sermaye payı yüzdesi, hissedarların değerinin maksimum yapılması amacından saparak yöneticilerin kendi amaçlarına yönelip yönelmemeleri firma değerini etkileyebilmektedir. (JENSEN ve MECLING,1976,s.305-360) Sermaye payları fazla olan büyük hissedarların firma yönetimine ilgi göstermesi ve yönetimi kontrol etmesi beklenmektedir. (DEMSETZ ve LEHN,1985,s.1155-1177) Hissedarların nitelikleri, hissedarların değer maksimizasyonuna verilen önemi etkileyebilmektedir. Örneğin devlet tarafından sahip olunan şirketler, firma amaçlarından çok politik amaçlara yönelme ihtimalleri fazladır. (SHEPHERD,1989,s.) Çeşitlenmiş bir portföye sahip olan hissedarlar, firma riskinden etkilenmeyeceklerdir. Hisselerin tümünü tek bir şirkete yatıran hissedarlar, düşük riskli şirket stratejisine yönelecekledir. (BREALEY ve MYERS,1995,s.)

Sermaye sahiplik yapısının işletmeler üzerindeki etkileri incelenirken daha önceki bilimsel çalışmalarda mülkiyet yoğunluğu, halka açıklık oranı, en büyük hissedarın sermaye payı ve en büyük üç hissedarın sermaye payları bağımlı değişkenler olarak alınmıştır. Sonuçlar mülkiyet yoğunluğunun arttıkça özsermayenin piyasa değerinin yükseldiğini, sahipliğin azaldıkça toplam varlıkların daha verimli kullanıldığı sonucunu ortaya konmuştur. (ÖNDER,2000,s.52) Sermaye sahipliğinde bankaların önemli bir paya sahip olduğu uygulamalarla da sıkça karşılaşılmaktadır. Ülke ekonomilerinde önemli ve etkin bir paya sahip olan bankaların sermaye sahipliğinin kurumsal yönetimdeki rolü bu çalışmanın konusunu oluşturmaktadır.

3. Kurumsal Yönetim Ve Bankalar

Bankalar, ekonominin en önemli unsurlarından birisidir. Bankalar, ticari işletmelerin finansmanı (aracılık fonksiyonu), temel finansal hizmetlerin sunumu ve ödeme sistemlerine erişim gibi bir çok olanak sağlamaktadırlar. Bunlara ek olarak, bazı bankalardan güç piyasa koşullarında kredi ve likidite temin etmeleri beklenmektedir. Bankaların ulusal ekonomiler için öneminin altını çizerken şu gerçekten yola çıkılmaktadır; "bankacılık hemen hemen üniversal düzenlemelere tabi bir endüstri haline gelmiştir, ayrıca bankalar belli konularda hükümetin güvenlik ağına erişim sağlayabilmektedir. Bu nedenlerden dolayı bankalarda güçlü bir kurumsal yönetim büyük önem taşımaktadır. (TBB,1999,s.4)

Ayrıca yaşanan krizlerde bankacılık sektörünün yaşamış olduğu süreç ve özellikle bu sektördeki daralmalar bankalarda kurumsal yönetimin öneminin bir göstergesidir. Diğer önemli bir husus ise bu sektöre (bankacılık) girişin serbest olmamasıdır. Bankacılık yapabilmek için lisans almak gerekmektedir. Bankacılık sektöründe ortaklara ait özsermayeden çok mevduatlar önemli bir paya sahiptir. Diğer taraftan bankacılık sektörünün makro ekonomik etkenlerden hızlı ve yoğun

etkileşimi oluşan sistematik risklere açık olması da kurumsal yönetimin bankalarda uygulanmasını önemli kılan nedenler ararsındadır.

Bankaların ekonomi ve mali yapıdaki üstlendikleri görev ve mudilerin haklarının korunması, sisteme olan güvenin sarsılmaması ve istikrarın bozulmaması açısından bankalarda kurumsal yönetim oldukça önemlidir.

3.1. Bankalarda Kurumsal Yönetim Uygulamaları

Bankalarda kurumsal yönetim; pay sahiplerinin ve mevduat sahiplerinin haklarının birbiri ile çakışmayacak şekilde menfaatlerinin korunmasını, faaliyetlerinin sürdürülebilmesini, kurumsal hedeflerin oluşturulmasını, bankacılık sisteminin kurumsal ve yasal düzenlemelerle uyumlu bir şekilde çalışabilmesini, bankaların daha etkin ve daha güvenilir çalışabilmesini içermektedir.

Bankalarda etkin kurumsal yönetime yönelik temel teknikler ve stratejiler; kurumsal değerler, etik ilkeler ve diğer doğru davranış standartları ve bunlarla uyumlu bir sistem, kurumsal strateji, karar alma otoriteleri ile yetki ve sorumlulukların açık olarak tayin edilmesi, yönetim kurulu seviyesine kadar alınacak onaylara ilişkin hiyerarşik yapının oluşturulması, yönetim kurulu, üst düzey yönetim ve denetçiler arasında işbirliği ve etkileşimin sağlanmasına yönelik mekanizmanın kurulması, çıkar çatışmalarının önem arz ettiği durumlara ilişkin risklerin özel olarak izlenmesi, (bankanın yan kuruluşları, büyük ortakları, üst düzey yöneticileri ya da bankada önemli pozisyonlarda görevli personel ile ilişkiler dahil olmak üzere), üst düzey yönetim, bölüm yöneticileri ve çalışanlara uygun şekilde davranmalarını ve çalışmalarını teşvik etmek üzere hizmet tazminatı, terfi ve benzeri şekillerde finansal ve idari teşviklerin oluşturulması, kurum içinde ve kamu oyuna yeterli bilgi akışının sağlanması olarak belirlenmiştir. (TBB,1999,s.5)

Bankalarda kurumsal yönetimin uygulanmasında bankacılık sektörünün yapısından ve dış etkenlerden kaynaklanan bir takım sebepler nedeniyle zorluklarla karşılaşılmaktadır. Bu sebeplerin ilki bankaların yapısının şeffaf olmamasıdır. Bu opak yapının varlığı banka içi ile banka dışı bilginin eşit olmamasına neden olabildiği gibi bu bilginin kullanılmasında da farklı etkilere neden olmaktadır. Finans literatüründe bu durum Asimetrik Bilgi Teorisi ile açıklanmaktadır. Kurumsal yönetimin amaçları arasında sayılan kurumsal ve kurum içi performansın açık bir şekilde değerlendirilebilmesi için sistem oluşturma, bankaların performanslarının izlenmesindeki zorluklar bankalardan kaynaklanan iç etkenler olarak ortaya çıkmaktadır. Bankaların sahip ve yöneticilerin kendi çıkarlarını gözetmeleri de kurumsal yönetimin uygulanmasındaki zorlukların arasında yer almaktadır. Banka Yönetim kurulunun ve üst düzey yönetiminin neden olduğu sorunlar da kurumsal yönetim uygulanmasında bankalardan kaynaklanan iç etkenler arasında yer almaktadır.

Bankaların karşı karşıya kaldıkları dış etkenler arasında banka sahipliğine yönelik sınırlamalar, mevduat sigortası uygulaması nedeniyle doğan sınırlamalar, denetim ve gözetim otoritesinden doğan sorunlar, kamu bankalarının neden olduğu sorunlar ve rekabet yer almaktadır.

3.2. Banka Kurumsal Yönetiminde Sahiplik Yapısı

Caprio, Leaven ve Levine tarafından 2003 yılında yapılan çalışmanın sonucunda; dünya genelinde bankaların sermaye sahipliği yapısı hakkında bir inceleme yapıldığında hangi bankaların dağınık sermaye (widely held) özelliği hangi bankaların ise kontrol altında oldukları ortaya konmaya çalışılmıştır. Bu çalışmaya göre Kanada, İrlanda ve Amerika Birleşik Devletlerindeki bankaların %90'nı ve üzeri dağınık sermaye sahipliği yapısını göstermektedir. İncelenen 44 ülkeden 22'sinde bankaların bir kısmının dağınık sermaye sahipliği yapısı gösterdikleri tespit edilmiştir. İncelenen tüm ülkelerde dağınık sermaye sahipliği gösteren banka ortalaması %25'i geçmemekte iken, dünya genelinde incelenen bankaların %75'i ise büyük hissedarlar tarafından kontrol edilmektedir. Genel

ortalamaya bakıldığında incelenen örneklerde bankaların %52'si aileler tarafından kontrol edilmektedir. 17 ülkede ise yine aileler incelenen bankacılık yapısı içinde %50'sinden fazlasını kontrol etmektedirler. Diğer bir tespit de devletin önemli bir banka sahipliğini elinde tutmasıdır. 29 ülkede devlet banka sahibi değilken Mısır, Yunanistan, Hindistan, Endonezya ve Tayland'da ise bankaların sahipliğinin %50'nin üzerinde olduğu görülmektedir. (CAPRIO ve diğ.;2003,s.15-16)

Çalışmada bankalar arasında sahiplik yapısının etkileri (i) hissedarların yasal düzenlemelerle korunmasındaki ulusal farklılıklar (ii) banka düzenleme ve denetlemelerinde ülkeler arasındaki farklılıkları açısından incelenmektedir. Hissedar hakları açısından benzer ülkeler ortalamanın altında ve üstünde olmalarına göre sınıflandırılmıştır. Sahiplik yapısı hissedar hakları açısından yüksek ve düşük ortalamaya sahip ülkeler arasında analizi yapılmıştır. Aynı yöntem düzenleme değişkenleri ile sahiplik yapısının analizinde de kullanılmıştır. Sonuç olarak; hissedarların yasal düzenlemelerle korunmasında ortalamanın altında kalan ülkelerdeki dağınık sermaye yapısı; yasal düzenlemeler açısından ortalamanın üstünde kalan ülkelerden düşük gözlenmektedir. Bu durum mevcut hissedarları ve potansiyel yatırımcıları yüksek oranda korunma altına alarak, "içerdekiler onları sömürememektedirler" görüntüsü ile tutarlıdır. Uygulamadaki kolaylıklar nedeni ile bankaların sahiplik yapısı da yayılmaktadır. Aynı sonuçlara, bankaların kontrol hakkının ayırma noktasının %10'dan %20'ye yükseltildiğinde de ulaşılmıştır. (CAPRIO ve diğ.;2003,s.15-16)

Çalışmada sahiplik açısından toplam sermaye içerisinde hakim ortağın payı ile karar verilmiş olup, oran % 20' nin üzerinde ise aile, holding ise holding, sermaye payı olarak birden fazla ve farklı olarak % 10' un üzerinde ortak olması durumunda dağınık sermaye sahipliği olarak belirlenmiştir.

Kontrol açısından değerlendirme pay olarak % 10 kullanılmış ancak sadece paya bakılarak değil, aynı zamanda yönetim kurulu üyeleri ve genel müdürün kim olduğu konuları birlikte değerlendirilmiş ve ona göre karar verilmiştir. % 10 ve üzerinde paya sahip ortaklar yönetim kurulunda ağırlığa sahip ise ve genel müdür olarak yer almışlarsa hangi grubu temsil ediyorlar ise kontrol açısından banka o gruba dahil edilmiştir.

4. Uygulama

4.1. Literatür

Dünyadaki bazı bankaların kurumsal yönetim çalışmaları ve bu yapının oluşturulması için gerekli düzenlemeleri incelendiğinde özellikle Japonya, Rusya, İspanya ve Kore bankalarının kurumsal yönetim kapsamındaki uygulamaları farklılık göstermektedir.

Farklılık gösteren uygulamalardan ilki ispanya bankalarında yapılan çalışmalardır. İspanyada faaliyette bulunan ticari bankalar ile tasarruf bankaları arasında özel sahiplikle ve kurumsal yönetim yapısı incelenmiştir. Bu incelemede farklı sahiplik yapıları belirlenmiştir. Bağımsız ticari bankalar, bağımlı bankalar ve tasarruf bankaları olarak sahiplik yapısına göre üç farklı forma ulaşmıştır. Sahiplik yapısındaki farklılıkların tespitinde yönetim kurulundaki değişme, CEO'nun görevden alınması yada birleşme/devralma gibi sebeple değişikliği incelenen unsurlar olmuştur. İspanya bankalarındaki sahiplik yapısının farklılığının performansının ölçülmesinde ise ROA,ROE, Hissedarın piyasa getirisi ve CEO'nun pozisyonundaki değişimi kullanılmıştır. Analiz sonuçlarında ise tasarruf bankalarında kurumsal yönetim aktiviteleri ile bankanın ekonomik performansı arasında pozitif ilişki olduğu ancak sadece birleşmiş bankalarda ilişkinin negatif olduğu sonucuna ulaşılmıştır. (CRESPI,2003:19)

Japon bankalarında yapılan bir çalışmada bankacılık sektörünün yeteri kadar etkin olmadığının bir kanıtı olarak yönetici değişimi ile banka performansı arasındaki ilişkinin yokluğunu açıklamaya çalışmışlardır. (ANDERSON ve CAMPELL,2000:197).

Kore bankacılık sektöründe yapılan diğer bir çalışmada Asya krizinin Kore bankacılık sektörüne etkisi ve reform çalışmaları incelenerek reform sonrası kurumsal yönetim yapısı öncesi ile karşılaştırılarak incelenmiştir. Yapılan analizler neticesinde yönetim kurulu teşkili ve banka performansı arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. (CHOE,2003:504) Kore için yapılan diğer bir çalışmada sahiplik yapısı analizleri yapılarak temsilci maliyetlerini (agency cost) en aza indirgeyecek sahiplik yapısının oluşturulmasın ekonomik göstergeleri de artıracağı tespit edilmiştir. (LIM,2004:24)

Japon bankalarında 1985 ile 1996 yılları arasında yapılan diğer bir çalışmada ise 1990 yılı krizine kadar ve kriz sonrası süreç incelenmiştir. (ANDERSON,2004:328) Bu dönemde sahiplik ve kontrol yapısı incelenirken kriz öncesinde özellikle yöneticinin değişimi, bankanın sahipleri ve kontrol grubunun değişikliğinin banka performansına muhtemel etkileri incelenirken; kriz sonrası dönemde hisse senedi performansı özellikli olarak incelenmiş ve ifade edilen dönem için büyüme ,karlılık ve hisse senedi performansı tespit edilmiştir.

Analizlerde çoğunlukla tercik edilen oranlara bakıldığında ise;ROA,ROE, ROA'daki değişim , ROA Sektör Uygulaması (Adjusted ROA), ROE'deki değişim , ROE Sektör Uygulaması (Adjusted ROE),yönetici değişme oranı, sahiplik yapısı değişimi, hisse senedi performansı, aktif büyüklüğü gibi değişkenler kullanıldığı gözlenmiştir. (ANDERSON,2004:341)

4.2.Metodoloji

4.2.1. Veri ve Kaynak

Çalışmada Türk Bankacılık sektöründe yer alıp, İMKB' de işlem gören Ticari Bankaların 3'er aylık (Çeyrek dönem) Bilanço verilerinden 1997 – 2001 (20 dönem) arası yararlanılmıştır. Kamu bankaları ile Yatırım ve Kalkınma Bankaları analiz dışında tutulmuştur.

Sahiplik yapısı ve kontrol açısından İMKB şirket yıllıkları ve TBB (Türkiye Bankalar Birliği) verilerinden yararlanılmıştır.

Analizde AKBANK, Alternatif, Dış Bank, Finansbank, Garanti Bankası, İş Bankası, Şekerbank, TEB, Tekstil Bank, Yapı Kredi bankasının verileri kullanılmıştır.

4.2.2. Analiz Yöntemi

Araştırma hipotezimiz bankaların sahiplik yapısı ve kontrol açısından gruplar arasında farklılık gösterdiğidir.

 $H_0: \mu_1 = \mu_2 = \mu_3$

Yani grupların ortalamaları birbirlerine eşittir.

 $H_1: \mu_1 <> \mu_2 <> \mu_3$

Grupların ortalamalarından en az ikisinin ortalamaları birbirinden farklıdır.

Ortalamaların farklılığı T Testi ile yapılabilmektedir. Grup sayısının ikiden fazla olduğu durumlarda grupları karşılıklı olarak tek tek analize dahil etmemek için T Testinin yerini aynı şekilde karşılayan ve grupları birlikte değerlendirme imkanı veren ANOVA yapılmıştır.

ANOVA yapılabilmesi için değişkenlerin normal dağılım göstermesi ve varyanslarının eşit olması gerekmektedir. Çalışmada değişkenler açısından çoklu ve tekli normale yakın dağılım gösterdiği tespit edilmiş ve varyans eşitliği Levene Testi ile yapılmıştır. Levene testine göre anlamlılık düzeyi %5' den büyük olan değişkenlerin varyansları eşit olmaktadır. (AKGÜL ve ÇEVİK, 2003:100)

Analiz sonucunda tüm gruplarda genelde aynı değişkenler için varyans eşitliği elde edilmiş ancak farklılık gösterenler de ortaya çıkmıştır. Varyans eşitliğinden sonra yapılan ANOVA analizinde F değerleri T değerlerinin karesi şeklinde hesaplanmakta ve sonuç açısından aynı kararlar ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle analizde T değerlerine yer verilmemiştir. ANOVA F değerlerinin anlamlı (önemli) derecede farklılık gösterenler p<= 0.05 şeklinde değerlendirilmektedir. ANOVA ikiden fazla grubu aynı anda değerlendirme imkanı vermesi nedeniyle tercih edilmiş olup H₀ hipotezinin reddedilmesi durumunda farklılıkların hangi gruplar arasında ortaya çıktığını belirlemek için Post Hoc Testlerinden en tutucusu olan Scheffe testi kullanılmıştır. Scheffe testinde ortalama puanların çoklu karşılaştırılmasında hangi grupların hangi değişkenler açısından farklılık gösterdiği tek tek incelenmiştir. Farklılık gösteren değişkenler için öncelikle varyansları eşit olanlar dikkate alınmış ancak sonraki çalışmalara fikir vermesi amacıyla gruplar açısından önemli derecede farklılık gösteren varyans eşitliğini sağlamayan bazı değişkenler de raporlanmıştır.

Farklılıkların hangi grup lehine olduğu yorumu ise ortalama değerlerin büyüklüğü ve değişkenin (rasyonun) değerinin büyük veya küçük olmasının banka açısından olumlu mu olumsuz mu olduğu düşünülerek yapılmıştır.

4.2.3 Frekans Dağılımları

Çalışmada yapılan analizler için kullanılan veri setinin frekans dağılımı aşağıdaki tablolardan görülebilmektedir.

Tablo 1: Bankaların Sahiplik Yapısının Frekans Dağılım Tablosu

Sahiplik					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Aile	80	40	40	40
	daginik	73	36,5	36,5	76,5
	holding	47	23,5	23,5	100
	Total	200	100	100	

Kontrol					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Aile	100	50	50	50
	Daginik	52	26	26	76
	Holding	48	24	24	100
	Total	200	100	100	

Gn Md. Ynt K	Kur Üyesi mi?				
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	gmuduydeg	53	26,5	26,5	26,5
	gmduye	147	73,5	73,5	100
	Total	200	100	100	

Gn Md. Sermaye Sah	bimi?			
			Valid	Cumulative
	Frequency	Percent	Percent	Percent

Valid	gmdsernsahdeg	181 .	90,5	90,5	90,5
	gmdsernsah	19	9,5	9,5	100
	Total	200	100	100	

Toplam 200 adet gözlemden 80 adet (%40) aile sahipliği, 73 adet (%36,5) dağınık sermaye ve 47 adet (%23,5) Holding sahipliği bulunmaktadır.

Kontrol bakımından değerlendirildiğinde gözlemlerin 100 adedi (% 50) aile, 52 adeti (%26) dağınık kontrol ve 48 adet de (%24) holding kontrolünde olduğu görülmektedir.

Değişkenler Genel Müdürün Yönetim kurulu üyesi olup olmaması açısından incelendiğinde %26,5' inde Genel Müdür Yönetim Kurulu üyesi değilken, %73,5'inde Genel Müdür Yönetim Kurulu üyesi olduğu tespit edilmiştir.

Yine Genel müdürün önemli derecede sermaye sahibi olup olmadığı konusunda gözlemlerin % 90,5' inde Genel Müdürün sermaye sahibi olmadığı sadece % 9,5' inde sermaye sahibi olduğu belirlenmiştir.

Tablo 2: Crosstab Tablosu

	ik Yapisi * Gn Md.	Ynt Kur Ü	yesi mi? *	Gn Md. S	Sermaye S	Sahibimi'	?
Crosstabulation							
Count							
Gn Md.			ø				
Sermaye	Gn Md. Ynt Kur			Sahiplik			
Sahibimi?	Üyesi mi?			Yapisi			Total
				aile	Daginik	holding	
gmdsernsahdeg	Gmuduydeg	Kontrol	Aile	21	20	0	41
			Holding	0	0	12	12
		Total		21	20	12	53
	Gmduye	Kontrol	Aile	40	0	0	40
			Daginik	0	52	0	52
			Holding	0	1	35	36
		Total		40	53	35	128
gmdsernsah	Gmduye	Kontrol	Aile	19			19
		Total		19			19

Genel müdürün hem sermaye sahibi hem de yönetim kurulu üyesi olması durumu karşılaştırıldığında sahipliği aile ve kontrolü aile olan gözlemlerden 21 adedinde sermaye sahibi olmadığı, dağınık sermaye sahipliğinde 20 ve holdingde 12 adet gözlem olduğu tespit edilmiştir.

Genel müdürün yönetim kurulunda üye olması ve sermaye sahibi olmaması durumunda ise kontrolü ailede olan aile bankaları için 21, dağınık sermayeli bankalar için 52 ve holding bankaları için 35 gözlem olduğu, kontrolün holding sahipliğinde olduğu dağınık sermayeli banka için de 1 adet gözlem olduğu tespit edilmiştir.

Genel müdürün sermaye sahibi olduğu ve yönetim kurulu üyesi olduğu durum sadece kontrol ve sahiplik açısından aile bankalarında 19 adet gözlem olduğu belirlenmiştir.

4.3. Bulgular

Yapılan analiz çalışmasında sahiplik yapısı ve kontrol üzerine yoğunlaşılmış olup sonuçlar ve yorumlar aşağıdaki özetlenmiştir.

4.3.1. Sahiplik Yapısı

Sahiplik yapısı açısından değişkenlerin ANOVA analizine uygun olabilmesi için varyansların eşit olması gerekmektedir. Yapılan varyansların eşit olup olmadığı testi (Levene Testi¹)sonuçlarına göre ROE, ROA, Özkaynak/Riskli aktifler, KVB/Toplam Borç, Düzeltilmiş ROA(Adj. ROA) ve Aktif Büyüklüğü (Log. Aktifbüyüklüğü) anlamlı bulunan değişkenlerdir. Piyasa ile ilgili değişkenler ve TOBIN Q değişkeni varyanslar açısından eşit bulunmamıştır.

Tablo 3: Sahiplik Yapısı Varyansların Homojenliği Testi Tablosu

Test of Homogeneity of Variances				
	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Net kar /Özkaynak ROE	2,75678	2	197	0,066
Net kar /Top. Aktif. ROA	0,02831	2	197	0,972
Özkay./Riskli Aktif.	0,36647	2	197	0,694
Kv. BORÇ/T.BORÇ	2,24349	2	197	0,109
ADJ ROA	0,45079	2	197	0,638
Aktif Büyüklügü	1,93471	2	197	0,147

SAHİPLİK YAPISI

ANOVA						
	2	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Net kar /Özkaynak	Between					
ROE	Groups	0,85758	2	0,42879	5,31418	0,006
	Within					
	Groups	15,89543	197	0,08069		
	Total	16,75300	199			
Net kar /Top. Aktif.	Between					
ROA	Groups	0,00308	2	0,00154	3,75758	0,025
	Within					
A A/I	Groups	0,08062	197	0,00041		aem d
	Total	0,08369	199			
	Between					
Istir.Kar/Istirakler	Groups	1,66406	2	0,83203	15,34305	0,000
	Within					
	Groups	10,68299	197	0,05423		

¹ Levene Testinde 36 rasyo ile 4 ayrı durum değerlendirmesi yapılmış olup, anlamlı çıkan değişkenler raporlanmıştır. Anlamlı veya önemli bulunmayan değişkenlerin hepsi raporlanmamıştır. Ancak banka değerlemede önemli görülen bazı değişkenler anlamlı çıkmasa bile raporlanmış ve farklılıkların hangi değişkenler açısından ortaya çıktığı ve sonraki çalışmalara yol göstermesi açısından varyansları eşit olmadığı halde farklı olduğu tespit edilen değişkenler de raporlanmıştır.

	Total	12,34704	199			
	Between					
Tak.Al.Kars./Tak.Alac	Groups	3,82165	2	1,91082	23,76825	0,000
	Within				/ 1	
	Groups	15,83761	197	0,08039		
	Total	19,65925	199	, , , , , , , , , , , , , , , , , , , ,		
Toplam Krd/Top.	Between					
Aktif	Groups	0,35217	2	0,17609	14,59491	0,000
	Within	-,		-,-,-	,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,	
	Groups	2,37677	197	0,01206		
	Total	2,72894	199	0,02200		
	Between	2,72051	177			
Riskli Akt/Top. Aktif	Groups	0,08853	2	0,04427	5,24702	0,006
THORIT THE TOP THE	Within	0,00033		0,01127	5,21702	0,000
	Groups	1,66200	197	0,00844		
	Total	1,75053	199	0,00011		
	Between	1,73033	177			:
Özkay./Top. Aktif.	Groups	0,01426	2	0,00713	7,71287	0,001
OZRay., Top. Tiktii.	Within	0,01120		0,00713	7,71207	0,001
	Groups	0,18209	197	0,00092		
	Total	0,19635	199	0,00072		
	Between	0,17033	1))			
Özkay./Riskli Aktif.	Groups	0,03647	2	0,01824	6,64572	0,002
OZRAY./ICISKII AKIII.	Within	0,03017		0,01021	0,01372	0,002
	Groups	0,54061	197	0,00274		
	Total	0,57709	199	0,00274		
	Between	0,37707	177			
Özkay./Top.Yab.Kay.	Groups	0,02380	2	0,01190	7,27934	0,001
Ozkay. Top. Tao. Kay.	Within	0,02300	2	0,01150	1,21754	0,001
	Groups	0,32211	197	0,00164		
	Total	0,34592	199	0,00101		
Bilanço Disi	Between	0,54372	177			
Rsk/Özky.	Groups	18432,10514	2	9216,05257	57,96738	0,000
Rold Ozky.	Within	10432,10314		7210,03237	37,70730	0,000
	Groups	31320,41274	197	158,98687		
	Total	49752,51788	199	130,70007		
	Between	47/32,31/00	177			
Kv. BORÇ/T.BORÇ	Groups	0,17540	2	0,08770	12,00487	0,000
KV. BOKÇI I.BOKÇ	Within	0,17340	-	0,00770	12,00107	0,000
	Groups	1,43913	197	0,00731		
	Total	1,61452	199	0,00731		
	Total	1,10114	199			
	Between	1,10114	177			
F/K Orani	Groups	2478,80857	2	1239,40429	15,03478	0,000
1/IX Oralli	Within	2770,00037	1	1237,40429	15,05470	0,000
	Groups	15827,67706	192	82,43582		
	Total	18306,48563		02,73302		
	Between	10300,40303	174		 	
PD/DD	Groups	60,61727	2	30,30864	12,83875	0,000
IDIDD	Within	00,01727	1	30,30004	12,03013	0,000
	Groups	465,06081	197	2,36071		
	Groups	100,00001	171	2,50071		L

	Total	525,67808	199			
	Between					
Fyt/N.Aks	Groups	9990,52551	2	4995,26276	14,28211	0,000
	Within					
	Groups	64704,97778	185	349,75664		
	Total	74695,50329	187			
	Between				-	
Halka Açiklik Orani	Groups	1,05778	2	0,52889	82,79557	0,000
	Within					
	Groups	1,25842	197	0,00639		
	Total	2,31620	199			
,						
	Between					
ADJ ROA	Groups	0,00343	2	0,00171	6,36586	0,002
	Within					
	Groups	0,05300	197	0,00027	*	
	Total	0,05643	199			
	Between					
ADJ ROE	Groups	1,07295	2	0,53648	12,95750	0,000
	Within					
	Groups	8,15636	197	0,04140		
	Total	9,22931	199			
	Between					
TOBIN Q	Groups	0,92114	2	0,46057	16,18309	0,000
	Within					
	Groups	5,60659	197	0,02846		
	Total	6,52773	199			
	Between					
Aktif Büyüklügü	Groups	12,09248	2	6,04624	18,26633	0,000
	Within					
	Groups	65,20789	197	0,33100		
	Total	77,30037	199			

Sahiplik yapısı açısından gruplar arasında önemli derecede farklılık gösteren değişkenler ve hangi gruplar arasında farklılık gösterdiği Scheffe Testi ile araştırılmış olup elde edilen sonuçlar aşağıdaki gibidir.

Tablo 4: Scheffe Testi Tablosu

Scheffe Testi									
Bağımlı Değişken	Sahiplik Yapısı Açısından Farklılık Görülen Gruplar		Açısından Farklılık Görülen		Ortalama Farkı	St. Hata	P		
Net kar /Özkaynak ROE	aile	daginik	.1431859(*)	0,04598	0,009				
Net kar /Top. Aktif. ROA	aile	daginik	.0088291(*)	0,00327	0,028				
Faa.gel./ Faa.gid.									
Istir.Kar/Istirakler	holding	aile	.2329469(*)	0,04280	0,000				
	holding	daginik	.1819557(*)	0,04355	0,000				
Tak.Al.Kars./Tak.Alac	aile	daginik	.2698372(*)	0,04589	0,000				

	aile	holding	.2990167(*)	0,05211	0,000
Toplam Krd/Top. Aktif	daginik	aile	.0918862(*)	0,01778	0,000
-	daginik	holding	.0768820(*)	0,02054	0,001
Riskli Akt/Top. Aktif	holding	aile	.0433257(*)	0,01688	0,039
•	holding	daginik	.0539566(*)	0,01718	0,008
Toplam Kred./ T.Mevd.	,				
Özkay./Top. Aktif.	daginik	aile	.0163723(*)	0,00492	0,005
	daginik	holding	.0191432(*)	0,00569	0,004
Özkay./Riskli Aktif.	daginik	aile	.0234448(*)	0,00848	0,024
	daginik	holding	.0330176(*)	0,00980	0,004
Özkay./Toplam Kredi.					
Özkay./Top.Yab.Kay.	daginik	aile	.0206836(*)	0,00655	0,008
	daginik	holding	.0252338(*)	0,00756	0,004
Bilanço Disi Rsk/Özky.	aile	daginik	6.4064146(*)	2,04089	0,008
Š	aile	holding	-18.6014438(*)	2,31733	0,000
	holding	daginik	25.0078584(*)	2,35809	0,000
Serm. Yet. Rasyosu					
Kv. BORÇ/T.BORÇ	holding	aile	.0756102(*)	0,01571	0,000
	holding	daginik	.0591376(*)	0,01598	0,001
Uv. BORÇ/T.BORÇ	aile	daginik	.0790828(*)	0,01071	0,000
	aile	holding	.0346664(*)	0,01216	0,019
	daginik	holding	0444164(*)	0,01237	0,002
F/K Orani	daginik	aile	6.4901366(*)	1,49278	0,000
	daginik	holding	8.3689848(*)	1,69800	0,000
PD/DD	holding	aile	-1.1760651(*)	0,28238	0,000
	holding	daginik	-1.3922034(*)	0,28734	0,000
Fyt/N.Aks	aile	daginik	-13.0143901(*)	3,15066	0,000
	daginik	holding	17.0515100(*)	3,50704	0,000
Halka Açiklik Orani	aile	daginik	0456164(*)	0,01294	0,002
~	aile	holding	.1431915(*)	0,01469	0,000
	daginik	holding	.1888079(*)	0,01495	0,000
ADJ ROA	aile	daginik	.0094663(*)	0,00265	0,002
ADJ ROE	daginik	aile	1541506(*)	0,03293	0,000
	daginik	holding	1485379(*)	0,03805	0,001
TOBIN Q	daginik	aile	.0991734(*)	0,02731	0,002
	daginik	holding	.1750540(*)	0,03155	0,000
Aktif Büyüklügü	holding	aile	6064341(*)	0,10574	0,000
	holding	daginik	5431952(*)	0,10760	0,000
*The mean difference is s	ignificant	at the .05 l	level.		

Pek çok değişken açısından gruplar arasında anlamlı derecede farklılıklar görülmektedir. Değişkenler ikili gruplar halinde genelde farklılık göstermekte iken üzerinde durulması gereken ve her 3 grup için farklılık gösteren değişkenler de bulunmaktadır. Bu değişkenler Bilanço Dışı Risk / Özkaynaklar, UVB / Toplam Borç, Hakla açıklık oranı olup, varyans testini sahiplik yapısı için geçemeyen değişkenlerdir. Bu değişkenlerden ilk ikisi bankanın riskinin ölçülmesi açısından önemli olan değişkenler olduğu için üzerinde durulmalıdır.

Diğer değişkenlere bakıldığı zaman ROE ve ROA (varyansları eşit) açısından farklılık aile ve dağınık sermaye açısından görülmektedir. Değişkenlerin ortalamalarına bakıldığında aile için

0,40614, dağınık sermaye için 0, 26295 olduğu ve aile işletmesi olan bankaların özkaynak ve aktif karlılığı açısından daha iyi olduğu görülmektedir.

Bankacılık sektörünün yaşadığı krizler nedeniyle geri ödememe riski açısından önemli ölçülerden biri olan Takipteki Alac. Karş. / Takip. Alac. değişkeni varyans açısından eşit bulunmamasına rağmen değerlemeye almada yarar bulunmaktadır. Bu değişken açısından farklılık aile bankaları ile hem dağınık hem de holding sahipliği açısından farklılık göstermekte ve bu farklılık 0,000 derecesinde (anlamlı) önemli olarak ortaya çıkmaktadır. Ortalama değerler üzerinden yorum yapıldığında (BÜYÜKÖZTÜRK, 2002:50) aile 0,88777, dağınık 0,61793 ve holding 0,58875 olmakta ve aile sahipliğine dahil bankalarda Takipteki Alacaklar açısından daha muhafazakar davranıldığı ve karşılık ayrıldığı yada aile bankalarının kendi bankalarının yan kuruluşlarına kredi kullandırarak buna ayıracağı karşılık ile de moral hazard riskini artırdığı söylenebilir. Ancak başka bir açıdan bakıldığında aile bankalarının kredi politikalarında yeteri kadar başarılı olamadığı değerlendirmesi de yapılabilmektedir. Yapılan analiz sonuçlarına göre bankaların kredi politikalarında başarısız olup olmadıkları kararına varmak güç olmaktadır. Bunun için daha farklı analizler (Granger Nedensellik Testi gibi) ve daha fazla araştırma değişkeni kullanılması gerekmekte olup bu tebliğin konusu dışında kalmaktadır.

Analizde elde edilen sonuçlara göre Toplam Kredi / Toplam Aktif açısından bakıldığında farklılık dağınık sermaye sahipliği ile aile ve holding sahipliği arasında farklılık tespit edilmiştir. Bankaların asıl işlerinin aracılık hizmeti olması nedeniyle bu değişken önem arz etmektedir. Bu fonksiyonun yerine getirilme başarısı ortaklar açısından değerlendirildiğinde 0,41873 ile dağınık sermaye sahipliği yapısındaki bankaların, holding 0,34185 ve aile 0,32685 sahipliği grubundan daha olumlu olduğu görülmektedir.

ÖzKaynak / Riskli Aktifler rasyosu kaldıraç ağırlıklı faaliyet gösteren bankalar açısından riskli aktiflerin ne kadarlık kısmının özkaynaklar tarafından karşılandığının yada riskli aktiflere karşı bankanın güvencesini göstermektedir. Bu değişken açısından dağınık sermaye sahipliği hem aile hem de holding sahipliğine göre farklılık göstermektedir. Aile ve holding sahipliği açısından fark tespit edilmemiştir. (0,15829) ortalama ile dağınık sermaye sahipliği grubu aile (0,13485) ve holding sahipliğinden (0,12528) daha olumlu görülmektedir. Bu dağınık sahiplik grubuna giren bankaların daha düşük riskli aktif bulundurduğuna veya riskli aktiflerine karşılık daha güçlü öz sermayeye sahip olduklarını göstermektedir.

Bankalar için Bilanço Dışı Riskler özellikle uluslar arasılaşma, sermaye piyasasının gelişmesi ve entegrasyonu ile izlenmesi ile kontrol altında tutulması gereken unsurların başında gelmektedir. Nitekim son yıllarda yaşanan banka krizlerinde mali sistem içinde yer alan bankaların sorun yaşamalarına etken unsurların başında Bilanço Dışı Risklerin geldiği yapılan çalışmalarda ortaya çıkmıştır. Bu çalışmaya göre Bilanço Dışı Risklerin Türk Bankacılık sektöründe risk analizi ve mali bünye bozulmalarına karşı oluşturulan erken uyarı modelinde 1,892' lik açıklama katsayısı ile fonksiyonuna katkısı açısından en yüksek değişken olarak modelde yerini almıştır. (TANRIÖVEN, 2004:257) Tebliğ kapsamında yapılan analiz sonuçlarına göre bu değişken ortalaması her üç grup açısından incelenmiş ve dağınık sermaye sahipliğinin (12,15149) aileden (18,557907) olumlu ve ailenin de holdingden (37,15995) olumlu bir duruma sahip olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre dağınık sermaye sahipliğine dahil bankaların daha düşük bilanço dışı risk üstlendikleri, holding sahipliğindeki bankaların ise belki de yan kuruluşlarının etkileri nedeni ile daha fazla bilanço dışı risk (garanti, kefalet, vb.) üstlendikleri ortaya çıkmaktadır.

Bankaların piyasa performanslarını göstermesi açısından F/K oranı önemli bir orandır. Analizde F/K oranı bakımından dağınık sermaye sahipliği ile aile ve holding sermaye sahipliği açısından fark bulunmuştur. Ancak F/K oranı sahiplik yapısı açısından varyans eşitliği testini geçememiştir. F/K oranı açısından dağınık (11,92778), aile (5,437646), holding (3,558798) ortalamalarla dağınık sermaye sahipliğinin daha iyi olduğu görülmektedir. Aile ile holding sermaye sahipliği arasında bir fark tespit edilememiştir.

PD/DD oranı açısından farklılık holding ile aile ve dağınık sermaye sahipliği arasında ortaya çıkmaktadır. Ortalamalara bakıldığında yine sırası dağınık (2,43072), aile (2,21458) ve holding (1,038524) olarak bulunmuş ve F/K oranı ile sonuçlar birbirini destekler nitelikte tespit edilmiştir.

Fiyat / Nakit Akışı oranı açısından farklılık aile ile dağınık, dağınık ile holding arasında ortaya çıkmış, aile ile holding arasında fark tespit edilememiştir. 23,69236 ortalama ile en iyi durumda dağınık sermaye sahipliği ardından aile (10,67797) daha sonra da holding (6,64085) gelmektedir.

Bankaların karlılık performansının göstergelerinden biri olarak sektör ortalaması ile bankanın aktif getiri arasındaki fark olan Adj. ROA (Düzeltilmiş ROA) açısından farklılık aile ile dağınık sermaye sahipliği açısından tespit edilmiştir. Karlılık açısından ailenin (0,014212) ortalaması dağınık sermaye sahipliği (0,004745) ortalamasından daha yüksek tespit edilmiştir.

Adj. ROE (Düzeltilmiş ROE) açısından farklılık dağınık ile aile, dağınık ile holding arasında tespit edilmiştir. Bu değişken açısından ortalamalar aile (0,157473), dağınık (0,003322), holding (0,15186) şeklinde olup holding ile aile birbirine çok yakın ve dağınık sermaye sahipliğinden daha olumlu sonuç ortaya çıkmıştır.

Sahiplik yapısı açısından (özkaynağın piyasa değeri + borcun defter değeri) / Aktif toplamı olarak hesaplanan TOBIN Q değişkeni açısından dağınık ile aile ve dağınık ile holding açısından farklılık göstermektedir.

Aktif Büyüklüğü (Log. Aktif) açısından farklılık holding ile aile ve holding ile dağınık arasında ortaya çıkmış olup, aile ile dağınık sermaye sahipliği arasında fark ortaya çıkmamıştır. Aktif büyüklüğü açısından aile (9,08584), dağınık (9,022604), holding (8,479409) ortalamaları ile aile bankalarının aktif büyüklüğü açısından önde geldiği tespit edilmiştir.

4.3.2. Kontrol Yapısı

Bankaların kontrol edilmesi açısından analizi sonucu aile kontrolü, dağınık kontrol ve holding kontrolü ayırımında yine önemli farklılıklar tespit edilmiştir. Kurumsal yönetim için sahiplik yapısı ile kontrolün ayrıştırılması, bankaların etkinliğine katkısı nedeniyle önem verilen bir husustur. Bu amaçla yapılan analiz sonuçları aşağıda özetlenmektedir. Varyans eşitliği açısından anlamlı bulunan değişkenlerin bazıları aşağıda verilmiştir.

Tablo 5: Kontrol Yapısının Varyansların Homojenliği Testi Tablosu

Test of Homogeneity of Variances								
	Levene Statistic	df1	df2	Sig.				
Net kar /Özkaynak ROE	2,89139	2	197	0,058				
Net kar /Top. Aktif. ROA	0,93871	2	197	0,393				
Tak.Al.Kars./Tak.Alac	2,96470	2	197	0,054				
Toplam Krd/Top. Aktif	1,76748	2	197	0,173				
Özkay./Top. Aktif.	1,71513	2	197	0,183				
Özkay./Riskli Aktif.	0,95016	2	197	0,388				
Özkay./Top.Yab.Kay.	2,61767	2	197	0,076				
Kv. BORÇ/T.BORÇ	2,51712	2	197	0,083				
ADJ ROA	2,36321	2	197	0,097				
Aktif Büyüklügü	1,29033	2	197	0,277				

KONTROL

ANOVA		Cum of		Moon		
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Net kar /Özkaynak	Between					
ROE	Groups	0,50987	2	0,25494	3,09192	0,048
	Within					
	Groups	16,24313	197	0,08245		
	Total	16,75300	199			
	Between					
Istir.Kar/Istirakler	Groups	1,74445	2	0,87222	16,20621	0,000
	Within					
	Groups	10,60260	197	0,05382		
	Total	12,34704	199			
	Between					
Tak.Al.Kars./Tak.Alac	Groups	1,09383	2	0,54691	5,80337	0,004
	Within					
	Groups	18,56543	197	0,09424		
	Total	19,65925	199			
Toplam Krd/Top.	Between	· ·				
Aktif	Groups	0,12652	2	0,06326	4,78888	0,009
	Within					
	Groups	2,60242	197	0,01321		
	Total	2,72894	199			
	Between					
Riskli Akt/Top. Aktif	Groups	0,12092	2	0,06046	7,30863	0,001
	Within	0,12012		,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,	1,0000	3,002
	Groups	1,62962	197	0,00827		
	Total	1,75053	199	0,00027		
	Between	1,73033	177			
Özkay./Top. Aktif.	Groups	0,00636	2	0,00318	3,29613	0,039
Ozhaj ii Top. Tikiii.	Within	0,00030		0,00310	3,27013	0,033
	Groups	0,18999	197	0,00096		
	Total	0,19635	199	0,00070		
	Between	0,17033	177			
Özkay./Riskli Aktif.	Groups	0,02675	2	0,01338	4,78784	0,009
OZRAY./RISKII ARIII.	Within	0,02073	2	0,01336	4,70704	0,009
	Groups	0,55034	197	0,00279		
	Total	0,57709	199	0,00279		
	Between	0,37709	199			
Özkay./Top.Yab.Kay.		0,01127	2	0,00564	3,31770	0,038
Оzкау./10р.1 аб.Кау.	Groups	0,01127	2	0,00304	3,31770	0,038
	Within	0.22464	107	0.00170		
	Groups	0,33464	197	0,00170		
D'I D' '	Total	0,34592	199			
Bilanço Disi	Between	17004 01701	2	2002 45051	55 76 401	0.000
Rsk/Özky.	Groups	17984,91701	2	8992,45851	55,76481	0,000
	Within	21565 (2225	107	161 25626		
	Groups	31767,60087	197	161,25686		
	Total	49752,51788	199			
W DODG = ====	Between	0.1000:		0.00011	10 202==	0.000
Kv. BORÇ/T.BORÇ	Groups	0,18031	2	0,09016	12,38377	0,000

	Within					
	Groups	1,43421	197	0,00728		
	Total	1,61452	199	-,		
	Between	1,01.02				
Uv. BORÇ/T.BORÇ	Groups	0,26995	2	0,13498	31,99055	0,000
o i i z o z i ji z o z i j	Within	0,20>>0	_	0,12.70	51,22000	0,000
	Groups	0,83119	197	0,00422		
	Total	1,10114	199	-,		
	Between	1,13221				
F/K Orani	Groups	2527,53827	2	1263,76913	15,37768	0,000
,	Within				20,01,00	,,,,,,,
	Groups	15778,94737	192	82,18202		
	Total	18306,48563	194	02,10202		
	Between	10000,10000	17.			
PD/DD	Groups	61,75767	2	30,87883	13,11244	0,000
TDIDD	Within	01,73707		30,07003	13,11211	0,000
	Groups	463,92041	197	2,35493		
	Total	525,67808	199	2,33473		
	Between	323,07000	177			
Fyt/N.Aks	Groups	10220,58925	2	5110,29463	14,66314	0,000
1 yu11.11k3	Within	10220,30723		3110,25403	14,00514	0,000
	Groups	64474,91404	185	348,51305		
	Total	74695,50329	187	340,31303		
	Between	74075,30527	107			
Halka Açiklik Orani	Groups	0,95651	2	0,47825	69,29215	0,000
Haika AÇIKIIK Olallı	Within	0,93031	4	0,47623	09,29213	0,000
	Groups	1,35969	197	0,00690		
	Total	2,31620	199	0,00090		
	Total	2,31020	177			
	Between					
ADJ ROA	Groups	0,00217	2	0,00108	3,93640	0,021
	Within					
	Groups	0,05426	197	0,00028		
	Total	0,05643	199			
	Total	0,03043	199			
	Between	0,03043	199			
ADJ ROE		0,69118	2	0,34559	7,97382	0,000
ADJ ROE	Between			0,34559	7,97382	0,000
ADJ ROE	Between Groups			0,34559	7,97382	0,000
ADJ ROE	Between Groups Within	0,69118	2		7,97382	0,000
ADJ ROE	Between Groups Within Groups	0,69118 8,53813	2 197		7,97382	0,000
ADJ ROE TOBIN Q	Between Groups Within Groups Total	0,69118 8,53813	2 197		7,97382 14,69228	
	Between Groups Within Groups Total Between	0,69118 8,53813 9,22931	2 197 199	0,04334		
	Between Groups Within Groups Total Between Groups	0,69118 8,53813 9,22931	2 197 199	0,04334		
	Between Groups Within Groups Total Between Groups Within	0,69118 8,53813 9,22931 0,84729	2 197 199 2	0,04334		
	Between Groups Within Groups Total Between Groups Within Groups	0,69118 8,53813 9,22931 0,84729 5,68043	2 197 199 2 197	0,04334		
	Between Groups Within Groups Total Between Groups Within Groups Total Between Groups	0,69118 8,53813 9,22931 0,84729 5,68043	2 197 199 2 197	0,04334 0,42365 0,02883		0,000
TOBIN Q	Between Groups Within Groups Total Between Groups Within Groups Total Total	0,69118 8,53813 9,22931 0,84729 5,68043 6,52773	2 197 199 2 197 199	0,04334	14,69228	0,000
TOBIN Q	Between Groups Within Groups Total Between Groups Within Groups Total Between Groups Total Between Groups	0,69118 8,53813 9,22931 0,84729 5,68043 6,52773	2 197 199 2 197 199	0,04334 0,42365 0,02883 7,62985	14,69228	0,000

Grupların farklılık gösterdiği değişkenler ve anlamlılık düzeyleri Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6: Scheffe Testi Tablosu

	Sc	heffe Testi			
Bağımlı Değişken Kontrol Açısından Farklılık Görülen Gruplar		Ortalama Farkı	St. Hata	P	
Net kar /Özkaynak ROE					
Net kar /Top. Aktif. ROA					
Faa.gel./ Faa.gid.					
Istir.Kar/Istirakler	Holding	Aile	.2315434(*)	0,04074	0,000
	Holding	Daginik	.1685835(*)	0,04644	0,002
Tak.Al.Kars./Tak.Alac	Aile	Holding	.1834085(*)	0,05391	0,004
Toplam Krd/Top. Aktif	Daginik	Aile	.0516988(*)	0,01965	0,033
•	Daginik	Holding	.0650259(*)	0,02301	0,020
Riskli Akt/Top. Aktif	Daginik	Holding	0695939(*)	0,01820	0,001
Toplam Kred./ T.Mevd.					
Özkay./Top. Aktif.	Daginik	Holding	.0159494(*)	0,00622	0,039
Özkay./Riskli Aktif.	Daginik	Holding	.0327083(*)	0,01058	0,009
Özkay./Toplam Kredi.					
Özkay./Top.Yab.Kay.	Daginik	Holding	.0212084(*)	0,00825	0,039
Bilanço Disi Rsk/Özky.	Holding	Aile	20.6781045(*)	2,22982	0,000
	Holding	Daginik	24.3157320(*)	2,54177	0,000
Serm. Yet. Rasyosu					
Kv. BORÇ/T.BORÇ	Holding	Aile	.0745112(*)	0,01498	0,000
3 3	Holding	Daginik	.0477887(*)	0,01708	0,022
Uv. BORÇ/T.BORÇ	Aile	Daginik	.0888244(*)	0,01111	0,000
3	Aile	Holding	.0293590(*)	0,01141	0,038
	Daginik	Holding	0594654(*)	0,01300	0,000
F/K Orani	Daginik	Aile	6.8193937(*)	1,56381	0,000
	Daginik	Holding	9.5705962(*)	1,81454	0,000
PD/DD	Holding	Aile	-1.2466040(*)	0,26946	0,000
	Holding	Daginik	-1.3855675(*)	0,30716	0,000
Fyt/N.Aks	Daginik	Aile	13.6227473(*)	3,27864	0,000
,	Daginik	Holding	19.5048775(*)	3,75423	
Halka Açiklik Orani	Holding	Aile	1600000(*)	0,01459	
3	Holding	Daginik	1653846(*)	0,01663	
ADJ ROA	Aile	Daginik	.0079585(*)	0,00284	
ADJ ROE	Daginik	Aile	1208344(*)	0,03559	
	Daginik	Holding	1519829(*)	0,04167	
TOBIN Q	Aile	Daginik	0903272(*)	0,02903	0,009
	Aile	Holding	.0938978(*)	0,02982	
	Daginik	Holding	.1842251(*)	0,03399	
Aktif Büyüklügü	Aile	Daginik	.3012867(*)	0,09595	
	Aile	Holding	.6802865(*)	0,09854	
	Daginik	Holding	.3789999(*)	0,11233	-
*The mean difference is sign			.5107777()	0,11233	10,00

Aile kontrolündeki bankalar ile dağınık kontrol grubuna ait bankaların farklılık gösterdiği değişkenler aşağıdaki listede verilmiştir.

Toplam Kar / Toplam Aktif	UVB / Toplam Borç	F/ K Oranı
Fiyat / Nakit Akışı	Adj. ROE	TOBIN Q
Aktif Büyüklüğü (Log. Aktif)		

Farklılığı önemli bulunan değişkenler sahiplik yapısında ortaya çıkan değişkenlerle hemen hemen aynı olarak ortaya çıkmıştır.

Bankaların riski ve karlılığı açısından farklılıklar değerlendirildiğinde aile kontrolündeki bankalar UVB / Toplam Borç açısından daha yüksek bir ortalamaya sahip oldukları tespit edilmiştir. Aynı şekilde Adj. ROE ve Aktif Büyüklüğü (Log. Aktif) için de aynı sonuç elde edilmiştir.

F/K oranı açısından dağınık kontrol yapısındaki bankalar daha iyi durumdadır. Yine Fiyat / Nakit Akışı ve TOBIN Q için dağınık kontrol yapısı lehine sonuç elde edilmiştir.

Kontrol yapısı açısından aile ile holding kontrolü karşılaştırıldığında;

İştiraklerden karlar / İştirakler	Takp. Alacak Karş. / Tapk. Alacaklar	Bilanço Dışı Risk / Özkaynak		
KVB / Topl. Borç	UVB / Topl. Borç	PD/DD		
Halka Açıklık Oranı	TOBIN Q	Aktif Büyüklüğü (log. Aktif)		

değişkenleri açısından farklılık tespit edilmiştir.

Risk açısından aile kontrolündeki bankaların daha yüksek bilanço dışı riske sahip oldukları ortaya çıkmaktadır. Değer açısından bakıldığında aile kontrolündeki bankaların daha iyi ortalamalara sahip olduğu sonucu elde edilmiştir.

Holding kontrolü ve dağınık kontrol karşılaştırıldığında farklılık belirlenen değişkenler:

İştiraklerden karlar / İştirakler	Toplam kredi / Toplam aktif	Riskli aktif / Toplam aktif		
Özkaynak / toplam Aktif	Özkaynak / Riskli Aktif	Özkaynak / Toplam Yabancı Kaynak		
Takp. Alacak Karş. / Tapk. Alacak	Bilanço Dışı Risk / Özkaynak	KVB / Topl. Borç		
UVB / Topl. Borç	PD/DD	Halka Açıklık Oranı		
TOBIN Q	Aktif Büyüklüğü (log. Aktif)	F/K		
Fiyat / Nakit akışı	Adj. ROE			

Farklı çıkan tüm değişkenler birlikte değerlendirildiğinde risk açısından holding kontrolündeki, değer açısından dağınık kontrolündeki bankalar daha iyi çıkmaktadır.

Farklı çıkan tüm değişkenler birlikte değerlendirildiğinde risk açısından holding kontrolündeki, değer açısından dağınık kontrolündeki bankalar daha iyi çıkmaktadır.

5. Sonuç

İşletmelerde kurumsal yönetim endeksi oluşturulmadan ölçüm yapmaya çalışmak çok zordur. Özellikle yönetim kalitesinin etkisinin yansıtılması sübjektif unsurlar içermesinden dolayı güç olmaktadır. Sermaye sahipliği yapısı firmanın sermayesini sağlayanların kim olduğunun ve sermaye paylarının büyüklüğünün belirlenmesini ifade etmektedir. Sermaye sahipliği yapısının, kurumsal yönetim yapısında ve şirket performansında önemli bir belirleyici olduğu çalışmalarla tespit edilmiştir. Bankacılık sektörü üniversal düzenlemelere tabi tutulmuş bir endüstri haline gelmiştir. Bankacılık sektörünün makro ekonomik etkenlerden hızlı ve yoğun etkileşimi ile oluşan sistematik risklere açık olması da kurumsal yönetimin bankalarda uygulanmasını önemli kılan nedenler ararsındadır. Bankalarda kurumsal yönetimin uygulanmasında bankacılık sektörünün yapısından ve dış etkenlerden kaynaklanan bir takım sebepler nedeniyle zorluklarla karşılaşılmaktadır.

Bankaların sermaye sahipliği yapısı ile performansta kullanılabilecek değişkenler arasında farklılık olup olmadığı analiz edilmeye çalışılıştır. Pek çok değişken açısından gruplar arasında anlamlı derecede farklılıklar görülmektedir. Bu değişkenler Bilanço Dışı Risk / Özkaynaklar, UVB / Toplam Borç, Hakla açıklık oranı olup, varyans testini sahiplik yapısı için geçemeyen değişkenlerdir. Bu değişkenlerden ilk ikisi bankanın riskinin ölçülmesi açısından önemli olan değişkenler olduğu için üzerinde durulmalıdır.

Diğer değişkenlere bakıldığı zaman ROE ve ROA (varyansları eşit) açısından farklılık aile ve dağınık sermaye açısından görülmektedir. Değişkenlerin ortalamalarına bakıldığında aile işletmesi olan bankaların dağınık ve holding sermaye sahipliğine sahip bankalardan özkaynak ve aktif karlılığı açısından daha iyi olduğu görülmektedir. Aile sahipliğine dahil bankalarda Takipteki Alacaklar açısından daha muhafazakar davranıldığı ve karşılık ayrıldığı yada aile bankalarının kendi bankalarının yan kuruluşlarına kredi kullandırarak buna ayıracağı karşılık ile de moral hazard riskini artırdığı söylenebilir. Bu dağınık sahiplik grubuna giren bankaların daha düşük riskli aktif bulundurduğuna veya riskli aktiflerine karşılık daha güçlü öz sermayeye sahip olduklarını göstermektedir. Dağınık sermaye sahipliğine dahil bankaların daha düşük bilanço dışı risk üstlendikleri, holding sahipliğindeki bankaların ise belki de yan kuruluşlarının etkileri nedeni ile daha fazla bilanço dışı risk (garanti, kefalet, vb.) üstlendikleri ortaya çıkmaktadır. Adj. ROE (Düzeltilmiş ROE) açısından farklılık dağınık ile aile, dağınık ile holding arasında tespit edilmiştir holding ile aile birbirine çok yakın ve dağınık sermaye sahipliğinden daha olumlu sonuç ortaya çıkmıştır.

Bankaların sermaye sahipliği yapısından sonra kontrolün kimin elinde olduğu ve değişkenler arasında farklılık olup olmadığı da çalışmada analize tabi tutulmuştur. Farklılığı önemli bulunan değişkenler sahiplik yapısında ortaya çıkan değişkenlerle hemen hemen aynı olarak ortaya çıkmıştır.

Bankaların riski ve karlılığı açısından farklılıklar değerlendirildiğinde aile kontrolündeki bankalar UVB / Toplam Borç açısından daha yüksek bir ortalamaya sahip oldukları tespit edilmiştir. Aynı şekilde Adj. ROE ve Aktif Büyüklüğü (Log. Aktif) için de aynı sonuç elde edilmiştir. Risk açısından aile kontrolündeki bankaların daha yüksek bilanço dışı riske sahip oldukları ortaya çıkmaktadır. Değer açısından bakıldığında aile kontrolündeki bankaların daha iyi ortalamalara sahip olduğu sonucu elde edilmiştir.

KAYNAKÇA

AKGÜL Aziz ve Osman ÇEVİK, İstatistiksel Analiz Teknikleri, 2003, Ankara

ANDERSON C. Campell,"Restructing and Japanese Banking System: Has Japon Gone Far Enough", <u>International Review of Financial Analysis</u>, Volume 9, 2000

BREALEY R. ve S. MYERS, Principles of Corporate Finance, McGraw Hill, New York, 1995

BÜYÜKKARA,Z. Göknur, <u>Sermaye Sahipliği Yapısının Şirket Performansına Etkileri</u> <u>İMKB'de Bir Uygulama</u>, Yayınlanmamış Master Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara-2002

CANSIZLAR Doğan, "Bankacılık Sektöründe Kurumsal Yönetim", <u>Kurumsal Yönetim Paneli</u>,İstanbul,2004

CAPRIO Gerard ve Diğerleri; "Governance and Bank Valuation", **NBER Working Paper Series**, Cambridge, Aralık-2003

CHOE Heungsik," Korean Bank Governance Reform After the Asian Financial Crisis", <u>Pasific-Basin Finance Journal</u>, V.11,2003

DARMAN Güler Manisalı,"Kurumsal Yönetimin Uluslararası Finansal Piyasalar ve Kurumsal Yatırımcılar Açısından Önemi ve Etkisi",

http://bsy.marmara.edu.tr/TR/sempozyum_bildirileri/GULER%20MANISALI%20DARMAN_202-208_.pdf

DEMSETZ H. ve K. LEHN, "The Structure of Corporate Ownership: Causes and Consequences", **Jorunal of Political Economy**, 1985

GÖNENÇ Halit; "Sermaye Sahipliği yapısı, Yatırımcıların Korunması ve Firma Değeri: Türkiye, A.B.D. Ve Japonya Karşılaştırması", VIII. Ulusal Finans Sempozyumu, 2004, İstanbul

GRESPI Rafel ve Diğ.,"Governance Mechanisms in Spanish Banks.Does Ownership Matter?" **Journal of Banking & Finance**, 2003

GÜRBÜZ A.Osman ve Yakup ERGİNCAN, <u>Kurumsal Yönetim Türkiye'deki Durumu ve</u> <u>Geliştirilmesine Yönelik Öneriler</u>, Literatür Yayıncılık, İstanbul,2004

JENSEN M. ve W. MECLING, "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure", **Journal of Financial Economics**, 1976

LA PORTA R., LOPEZ De S. Ve A. SHLEİFER, "Corporate Ownership around the World", **Journal of Finance**, October 1998

LIM Ungki ve Chang-Soo KIM," Determinants of Ownership Structure: An Emprical Study of the Korean Conglomerates", **Pasific-Basin Finance Journal**, 2004

McKınsey&Company,"Emerging Market Policymaker Opinion Survey;Key Findings", Eylül 2002

ÖNDER Zeynep,"İMKB'deki Türk Şirketlerinde Mülkiyet Yapısı ve Şirketin Performansına Etkileri", MÖDAV Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi, 2000

ÖNDER Zeynep,"Kurumsal Şirket Yönetimi Konusunda OECD İlkeleri, Diğer İlkeler ve Türkiye", **Kurumsal Şirket Yönetimi Konferansı**, Ankara,2003

ÖZTÜRK Başaran,"Avrupa Birliğine Uyum Sürecinde Kurumsal Yönetim Uygulamaları", III. Ulusal Orta Anadolu Kongresi, Kırşehir, 2004

SHEPHERD William, "Public Enterprise: Criteria and Cases", The Structure of European Industry, Kluwer Academic, 1989

SHLEIFER A. ve R. VISHNY; "Large Shareholders and Corporate Control", **Journal of Political Economy**, 1986, s. 461-488

TANRIÖVEN Cihan," <u>Türk Bankacılık Sektöründe Risk Analizi ve Mali Bünye Bozulmalarına Karşı Erken Uyarı Modeli Geliştirilmesi</u>", Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi,2003

TBB,"Bankalarda Kurumsal Yönetim", Türkiye Bankalar Birliği bankacılık ve Araştırma Grubu, Eylül 1999

VARIŞ Meral ve Diğ.,"Sermaye Piyasalarında Kurumsal Yönetim İlkeleri", **İMKB Dergisi**, İstanbul,2001

BANKALARDA KURUMSAL YÖNETİM VE BİR UYGULAMA

Mukaddes Çelik Fisun Öztürk Nevriye Ayas İbrahim Koç

Yenice Meslek Yüksekokulu Bayramiç Meslek Yüksekokulu

mcelik@comu.edu.tr,funal@comu.edu.tr,nayas@comu.edu.tr,ikoc@comu.edu.tr

ÖZET

Bilindiği gibi kurumsal yönetim Avrupa, ABD ve Japonya'da 19. yüzyıldan bu yana yaygın biçimde kullanılmamakla beraber 1980'lerde adı geçen yerlerde kullanılmaya başlanmıştır. 1990'larda kurumsal yönetim, bireysel ve kurumsal yatırımcılar, hissedarlar, yöneticiler ve finansal piyasalar ile finansla ilgili herkesin gündeminin başına yerleşmiştir. 20. yüzyılın son çeyreğinde Alman ve Japon ekonomileri durgunluğa girince ABD'de gözlemlenen ekonomik performans kurumsal yönetim düzeyinin yüksekliği ile ilişkilendirilmeye başlanmıştır. Kurumsal yönetim açısından bir diğer yaklaşımda da şirketlerin yönünü ve performansını belirlemede etkin olan farklı katılımcılar arasındaki (ortaklar, yönetim ve yönetim kurulu) ilişkileri tanımlamaktadır. Birbirleriyle ilişki içinde bulunan diğer önemli katılımcılar ise çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, borç verenler ve toplumdur. Bu çalışmanın amacı Çanakkale ilinde bulunan bir bankada kurumsal yönetim düzeylerinin ölçülmesini ve kurumsal yönetim düzeyinin işletme performansı ile olan ilişkisini tespit etmektir.

Anahtar Kelimeler: Banka, Rekabet, Müşteri, Kurumsal Yönetim

ABSTRACT

As it is known, corporate governance, though being not used widespread during 19th century in Europe, USA and Japan, by the beginning of 80's this type of govarnance started to be used. During 90's corporate govarnance became very popular and personal and corporate investors, shareholders, managers and everyone related with financial markets started to use it. In the last quarter of the 20th century recession was observed in German and Japanese economies. The observed economic performance of U.S.A. was mentioned to be related with the high level of use of corporate govarnance in U.S.A. Another approach from the point of corporate governance is the description of relations among different participants (partners, management and management staff) who are active in development of the firms' strategies and performance. The other important participants, who are in relation among each other, are the workers, customers, suppliers, loaners and society. The aim of this study is to determine the level of corporate governance and the relationship between corporate governance and enterprise performance of one bank in Canakkale region.

Key Words: Bank, Competititon, Customer, Corporate Governance

GIRIS

Rekabetin ve değişimin hızlandığı bu dönemde finansal performans kadar kurumsal yönetim uygulamalarının kalitesi de önem kazanmıştır. Söz konusu temel yönetim ilkeleri şu şekilde özetlenebilir:

<u>Dürüstlük</u>: Faaliyetlerde müşteriler, çalışanlar, hissedarlar ve diğer kuruluşlar ile olan ilişkilerde dürüstlük ilkesi önemlidir.

<u>Güvenilirlik</u>: Bankacılığın temelinde güvenin yattığının bilinciyle müşterilere, hissedarlara ve çalışanlara açık, anlaşılır ve doğru bilgiler verilmelidir.

<u>Tarafsızlık</u>: Müşterilere, tedarikçilere, çalışanlara ve hissedarlara cinsiyet, davranış, görüş nedeniyle önyargıyla yaklaşılmaz.

<u>Uygunluk</u>: Tüm yasalara, düzenlemelere uymak gerekir.

<u>Şeffaflık</u>: Banka ile ilgili finansal ve finansal olmayan bilgiler, zamanında doğru, eksiksiz, anlaşılabilir, yorumlanabilir ve kolay erişebilir bir şekilde kamuya duyurulmalıdır. (http://akbank.com.tr/yatırımcı_ilişkileri/index.asp.)

KURUMSAL YÖNETİM KAVRAMI

Kurumsal yönetim son yıllarda bütün dünyada uygulanan, üzerinde tartışılan kavramlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Kurumsal yönetim, şirketlerin şeffaflık, hesap verebilirlik, adillik ve sorumluluk ilkeleri etrafında yeniden yapılanmalarını gerektiren ve en genel anlamıyla, kurumları yönlendirme ve icraatın performansını irdeleme sistemi olarak tanımlayabileceğimiz bir sistemdir. Kurumsal yönetim, özellikle 1997 ortalarında başlayan Asya finansal krizinden sonra büyük önem kazanmıştır. Şirketlerin ellerindeki kaynakları verimsiz bir şekilde kullanmaları ve bunun kurumsal olarak dışarıda izlenememesi bu ülkelerde krizin boyutlarını büyütmüştür.

Ülkelerin, ekonomik ve siyasi yapılarının ve hatta kültürlerinin giderek aynılaştığı küreselleşme çağında makro ekonomik politikalar tek başına rekabet gücünü sağlamaya yeterli olmamaktadır. Artık, ülkelerin dünya ticaret ve sermaye akımlarında aldıkları payları büyütebilmeleri için sağlam para ve maliye politikaları oluşturmaları, enflasyonu düşürmeleri, kurlarını istikrara kavuşturmaları ve bütçe açıklarını dengelemeleri yetmemektedir. Bu ortamda, şirketlerin yeni uluslar arası ekonomi ve ticaret düzenine ayak uydurabilmek için kendi yaklaşımlarını güçlendirmeleri önem kazanmaktadır. Geçmişin sadece hissedarları düşünen şirket yapısı tüm ilgili taraflara karşı sorumlu şirket yapısına dönüşmektedir.İyi işletilen kurumlar, iş ahlakının , çevre ve toplumsal değerlerin bilincinde olmanın şirketlerin imajı ve uzun vadeli performansları üzerindeki etkisinin farkındadırlar. Türk ekonomisinin sağlam bir yapıya kavuşması için kapsamlı bir ekonomik programın uygulanması gerekmektedir. Kurumsal Yönetim İlkeleri sadece özel sektör şirketlerine yönelik kavramlar olarak algılanmamalıdır. Şeffaflık, hesap verebilirlik, adillik ve sorumluluk benimsenmesi gereken temel ilkelerdir. (Tuncay Özilhan, Görüş:Mart 2002, s.6)

III. BANKALARDA KURUMSAL YÖNETİM

Kurumsal yönetim bir şirket yönetiminde yer alan yönetim kurulu, hissedarlar ve diğer pay sahipleri arasındaki ilişkiler dizini olarak tanımlanabilir. Kurumsal yönetim aynı zamanda bir şirketin amaçlarının oluşturulduğu ve bu amaçlara ulaşılmasında kullanılacak yöntem ve araçlar ile izleme performansının belirlendiği bir yapıyı da gerektirir. Etkin kurumsal yönetim şirket ve hissedarların çıkarları doğrultusundaki amaçların takip edilmesi konusunda yönetim kurulu ve üst düzey yönetimi yeterli ölçüde teşvik edebilmelidir.

Bankalar ekonominin en önemli yapıtaşlarından birisidir. Bankalar, ticari işletmelerin finansmanı, temel finansal hizmetlerin sunumu ve ödeme sistemlerine erişim gibi birçok olanak sağlamaktadırlar. Bunlara ek olarak bazı bankalardan güç piyasa koşullarında kredi ve likitide temin etmeleri beklenmektedir.Bankaların ulusal ekonomiler için öneminin altını çizerken şu gerçekten yola çıkılmaktadır; bankacılık hemen hemen üniversal düzenlemelere tabi bir endüstri haline gelmiştir, ayrıca bankalar belli konularda hükümetin güvenlik ağına erişim sağlayabilmektedir. Bu nedenlerden dolayı bankalarda güçlü bir kurumsal yönetim büyük önem taşımaktadır.

Bankacılık endüstrisinin bakış açısıyla kurumsal yönetim , kuruluşların iş ve faaliyetlerinin yönetim kurulu ve üst düzey yönetimlerince idare edildikleri bir yapıyı ifade eder. Kurumsal yönetimin yapısı bankaların;

- Kurumsal hedeflerin oluşturulması
- Günlük operasyonel faaliyetlerin sürdürülmesi
- Pay sahiplerinin menfaatlerinin gözetilmesi
- Bankacılık sisteminin mevcut yasalara ve düzenlemelere uyumlu olarak daha güvenilir ve etkin bir şekilde faaliyet gösterebilmeleri beklentisi ile kurumsal faaliyet ve davranışların düzenlenmesi
- Mevduat sahiplerinin haklarının korunması konusundaki yaklaşımlarını etkilemektedir.

Etkin kurumsal yönetime yönelik temel teknikler ve stratejiler aşağıdaki hususları içermektedir:

- Kurumsal değerler, etik ilkeler ve diğer doğru davranış standartları ve bunlarla uyumlu bir sistem
- Tüm kurumun başarısının ve bireysel olarak katılımların ölçülebileceği açıkça tanımlanmış kurumsal strateji
- Karar alma otoriteleri ile yetki ve sorumlulukların açık olarak tayin edilmesi, yönetim kurulu seviyesine kadar alınacak onaylara ilişkin hiyerarşik yapının oluşturulması
- Yönetim kurulu, üst düzey yönetim ve denetçiler arasında işbirliği ve etkileşimin sağlanmasına yönelik mekanizmanın kurulması
- Çıkar çatışmalarının önem arz ettiği durumlara ilişkin risklerin özel olarak izlenmesi
- Üst düzey yönetim , bölüm yöneticileri ve çalışanlara uygun şekilde davranmalarını ve çalışmalarını teşvik etmek üzere hizmet tazminatı, terfi ve benzeri şekillerde finansal ve idari teşviklerin oluşturulması
- Kurum içinde ve kamuoyuna yeterli bilgi akışının sağlanması. (Bankalarda Kurumsal Yönetim, Basel Bankacılık Gözetim Komitesi, Eylül 1999)

Kurumsal yönetim ilkelerini şöyle özetleyebiliriz:

- Hissedarlık haklarının korunması ve kullanılmasının kolaylaştırılması
- Hissedarlar dışındaki menfaat sahiplerinin haklarının gözetilmesi ve korunması
- Kamuya açıklama yükümlülüklerine uyulması

- Yönetimde şeffaflığın sağlanması ile yönetim kurulunun etkin, verimli ve hesap verebilir bir şekilde çalışması amacıyla yönetimlere ilişkin yapı ve süreçlerin oluşturulması. (Kredi Kuruluşları Kanunu Tasarısı ve Kurumsal Yönetim, Bankacılık Araştırma Merkezi)

IV. DENİZBANK ÖRNEĞİ

Denizbank A.Ş. Kurumsal Yönetim Beyanı, SPK tarafından yayınlanan kurumsal yönetim ilkeleri ve sektör uygulamaları dikkate alınarak hazırlanmıştır. Denizbank A.Ş. Kurumsal Yönetim Beyanı, saydamlık, eşitlik, sorumluluk, hesap verebilirlik ilkeleri üzerinde kurulmuş yönetim anlayışı ile pay sahipleri ve menfaat sahipleri ile ilişkilerinin düzenlenmesi, yönetim kurulu ve ona bağlı olarak çalışan alt yönetim basamaklarının görev, yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi konularında bankanın taahhütlerini ifade etmektedir.

Yatırımcıların korunması ve güvenlerinin tesisi esas olmak üzere temel amaçları aşağıda anılan kurumsal yönetim ilkelerine uygun mekanizmaların kurulması ve geliştirilmesi konusuna bankada özel bir önem gösterilmektedir.

- Sorumluluk ve değer yaratmayı hedefleyen bir yönetim anlayışını oluşturmak ve etkin kontrol mekanizmaları ile mevcut ve olası riskleri en aza indirmek
- Mevcut ve potansiyel ortakların, müşterilerin, çalışanların ve genel olarak ulusal ve uluslararası piyasalardaki güveni pekiştirmek
- Yönetim Kurulu, üst kurul ve diğer çalışanların katılımıyla bankanın piyasa değerini sürekli olarak arttırmak
- Müşterilerin memnuniyetini arttıracak olan hizmetlerin sunulabilmesi için çaba göstermek ve bu çerçevede çalışanların motivasyonunu yüksek tutmak
- Belirlene ilkeler doğrultusunda oluşturulan iç ve dış kontrol sistemi ile yönetim kurulunun bankanın faaliyetlerini etkin bir şekilde izlemesini sağlamak
- Menfaat sahiplerinin bankanın durumu hakkında sağlıklı ve sürekli bilgi sahibi olmalarını sağlayıcı her türlü bilgi platformunun oluşmasını teşvik etmek
- Menfaat sahiplerinin mevzuat ve sözleşmeden kaynaklanan haklarının kullanımı ve korunmasında azami özeni göstermek.

Banka kamuya açıklanması gereken ve mevzuat ile belirlenmiş konulara ek olarak ticari sır kapsamına girmeyen tüm bilgilerin açıklanması konusunda hassasiyet göstermektedir. Kamuya duyurulacak konuları, duyuru kanalları ve öngörülen süreler bilgilendirme politikası başlığı ile tanımlanmış ve yönetim kurulu tarafından onaylanarak internet sayfasında yayınlanmıştır. Bütün iş kollarının ilgili yöneticileri bilgilendirme politikasının yürütülmesinden sorumludur.

Menfaat sahipleri, genel kurul tutanakları, özel durum açıklamaları, basın bültenleri, komite, üst kurul, şirket içi duyurular ve toplantılar neticesinde alınan kararlar ile menfaat sahiplerinden gelen talepler doğrultusunda periyodik olarak düzenlenen bilgilendirme toplantıları ve yazılı açıklamaları ile internet sayfasından sürekli olarak bilgilendirilmektedir.

Bankanın ve iştiraklerinin işlevlerini en iyi şekilde yerine getirebilmesi amacıyla uygulanan genel insan kaynakları politikaları aşağıda özetlenen ilkelere dayanır:

- Başarının ilk şartının kişiye ve insan onuruna saygı olduğu ilkesini benimsemek, insan kaynağının ve bunun geliştirilmesinin kalıcı bir kurumun en değerli faktörü olduğuna inanmak
- Kişiler arasında hiçbir ayrım gözetmeksizin tüm çalışanlarına, yeteneklerini ve becerilerini kullanabilecekleri, geliştirebilecekleri mesleki ortam ve şartları sağlamak
- Piyasa ve günün koşullarına uygun yeterli ücret ve diğer ek olanakları sunmak
- Çalışanlara görevleri ile ilgili gelişmelerini sağlayacak ve başarılarını arttıracak eğitim ve staj imkanları yaratmak
- Karşılıklı güven, anlayış ve iletişim içerisinde yeni fikirlere zemin hazırlamak ve sorunlara çözüm bulmak.

Etkin ve sağlıklı bir yönetim sistemi çerçevesinde yönetim kurulu bağımsız üyelerinin bankanın değerinin yükselmesi için gereken önerileri yapabilecek, yönetim kurulu tarafından alınan kararların amaçlanan hedefe yönelik olarak uygulanmasını izleyecek ve bu hedefe yönelik olarak uygulanmasını izleyecek ve bu hedefe ulaşılmasında herhangi bir kişisel çıkarı bulunmayan kimselerden oluşmasına özen gösterilmektedir. Yönetim kurulu 7 üyeden oluşmaktadır. 5 üye icrada görev almamakta ve bu üyelerin 3'ü bağımsız yönetim kurulu üyesi olarak görev yapmaktadır. Yönetim kurulu başkanı bağımsız üyedir. Yönetim kurulu başkanlığı ile genel müdürlük görevleri farklı kişiler tarafından icra edilmektedir.

Bankanın vizyonu, finansal kapasite ve gücü ile kendi alanında Türkiye'deki ilk beş arasında yer alarak, uluslar arası finansal ortamın bölgedeki güçlü bir oyuncusu ve ortağı olmaktır.

Bankanın misyonu ise, hedef müşterilerin hayatını kolaylaştıracak etkin ve verimli finansal çözümler sunmaktır.

Banka etik kurallar çerçevesinde bankacılık etik ilkelerini benimsemiştir. Banka üst yönetimi benimsenen ilkeler doğrultusunda banka çalışanlarının ve yöneticilerinin banka etik kurallarına uygun davranmasını, tüm çalışanlar tarafından benimsenmesini ve bankanın bu kurallar bütünü çerçevesinde faaliyetlerini yerine getirmesini sağlar. Bu kurallar bütünü aşağıda yer alan başlıklar çerçevesinde düzenlenmiştir:

- Bankanın hazırladığı, kamuya açıkladığı ve düzenleyici otoritelere sunduğu her tür belge doğru, eksiksiz ve anlaşılabilirdir.
- Yasalara, mevzuata ve düzenleyici otoritelerin kurallarına uyar.
- Kurumsal yönetim ilkelerine uyumu titizlikle gözetir.
- Çıkar çatışmalarına engel olacak her türlü önlemi alır.
- Adil ve güvenli bir çalışma ortamı yaratır.
- Kamuya açıklanan bilgilerde şeffaflık ilkesini gözetir.
- Rakip bankalarla ilişkilerinde adil rekabet koşullarını gözetir.

Banka tarafından sunulan ürün ve hizmetlerin müşteri memnuniyetini sağlaması için tüm hizmetlerin standart bir şekilde uygulanabilmesini sağlamak amacıyla süreçlere yönelik proses talimatları hazırlamış ve Deniz Portal (ıntranat) aracılığı ile çalışanların bilgisine sunulmuştur. Bankada sunulan ürün ve hizmetlerin tümü, müşteriye imzalatılan bir çerçeve anlaşması ve ekinde

özel şartları (varsa) tanımlayan sözleşmeler ile sunulur. Müşteriler ürünler ve hizmetler hakkında bilgileri, bunlarla ilgili başvurularını ve gerekirse değişiklik taleplerini ve varsa şikayetlerini subeler, internet sayfası ve iletisim merkezi aracılığıyla bankaya ulastırabilmektedir.

Müşterilerin bankaya ilettiği şikayetlerin talebi müşteri memnuniyeti bölümü tarafından yürütülmektedir. Bölüme ulaşan şikayet ve öneriler ilgili bölümlere iletilerek şikayet konularının çözüme ulaşması, önerilerin değerlendirilmesi sağlanmaktadır. Her konuya yönelik olarak sonuç bilgileri müşterilere mutlaka aktarılmaktadır. Müşteri memnuniyetini ölçmek amacıyla şubelerde "gizli müşteri anketleri" yapılmakta, bulguları üst kurul ile paylaşılmakta ve alınması gereken aksiyonlar belirlenmektedir. Alınan anketlerin genel sonuçları hakkında ise çalışanlara mutlaka bilgi verilmektedir.

Yönetim Kurulu tarafından risk yönetimi ve iç kontrol mekanizması oluşturulmuştur. İç kontrol merkezinin fonksiyonu, güncel denetimler ile iç ve dış zorunluluklara uygunluğu sağlamak, operasyonel risk oluşturacak alanları sınırlamak, prosedür ve prosesleri denetimler yoluyla işler ve etkin hale getirmek ve geliştirmek, bu yolla verimliliği artırmak, banka varlıklarının ve bilgilerinin korunmasını güvenceye almaktır. Risk yönetimi bölümünün fonksiyonu, bankanın faaliyetlerini sürdürmesi için gerekli özkaynak ve finansal güce her türlü piyasa ve kriz koşullarında sahip olmasını sağlamaktır.

V. SONUÇ

Türkiye bir yeniden yapılanma sürecinden geçmektedir. Bu yeniden yapılanma ne sadece kamuyla ne de sadece makro konularla sınırlı kalmamaktadır. Mutlaka mikro ölçekte de değişim olmak zorundadır. Yeniden yapılanma sürecine ayak uydurmayan şirketler, yeni dönemde sahnedeki yerlerini değişime ayak uydurabilenlere terk etmek zorunda kalacaklardır. Bu değişimin gereklerini ise kurumsal yönetim belirlemektedir. Kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanması AB adaylık sürecine de önemli katkılar sağlayacaktır. Günümüzdeki çok sayıda şirket düşünüldüğünde şirketlerin daha demokratik ve profesyonel bir şekilde yönetilmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır. Günümüzde bulunan çözümü de iki kısımlı sistemdeki gibi bir danışma ve bir yönetim kurulu oluşturulması ya da tek kısımlı sistem içerisinde yönetimin idareden ayrılmasıdır. Bu şekilde firmaların hem uzun vadeli stratejileri belirlenip izlenebilecek hem de günlük operasyonların aksamadan devamlılığı sağlanacaktır. Bankalarda etkin kurumsal yönetim, çoğu zaman çıkarları dikkate alınmayan mevduat sahipleri de dahil tüm pay sahiplerinin menfaatlerinin korunmasına yönelik olmalıdır. Bu nedenle gözetim ve denetim otoriteleri bankaların mudilerin menfaatlerine zarar vermeyecek şekilde faaliyetlerini sürdürmelidir. Bir bankanın yönetim kurulu ve üst düzey yönetimi bankanın performansından nihai olarak sorumludur. Düzenlemelerde banka sorumluluğu ve şeffaflığı konularına yer verilmelidir.Kurumsal yönetim bir dizi yasal meselenin ele alınması ile geliştirilebilir. Hissedarların haklarının korunması, sözleşmelerin geçerliliği, yönetim kurullarına açıklık getirilmesi, kurumlarda rüşvet ve yozlaşmanın önlenmesi, yasalar , yönetmelikler ve diğer tedbirler ile yönetici, çalışan ve hissedar haklarının düzenlenmesi örnek olarak verilebilir.

VI. KAYNAKÇA

- 1.http://akbank.com.tr/yatirimci_ilişkileri/index.asp
- 2.Tuncay Özilhan, Görüş:Mart 2002,s.6
- 3.Kredi Kuruluşları Kanunu Tasarısı ve Kurumsal Yönetim Bankacılık Araştırma Merkezi

KURUMSAL SİSTEM OLARAK ERP SADECE BİR YAZILIM MI?

Özlem Oktal¹

ÖZET

Son yıllarda iş ortamında önemli değişiklikler gözlenmektedir. Dünya dinamik bir pazar haline gelmiştir. Organizasyonlar yeni pazarlar, rekabet ve müşteri beklentileri ile karşı karşıya kalmıştır. 1990'larda bilgi teknolojisi ve işletme süreçlerinin yeniden yapılandırılması, organizasyonların güç kazanması için önemli araçlar olarak görülmeye başlamıştır. Bütün bu yenilikler, BAAN, Peoplesoft, J.D. Edward gibi Kurumsal Kaynak Planlaması (Enterprise Resource Planning-ERP) çözümlerinde isim yapmış devleri harekete geçirmiştir. Organizasyonun yaşamsal önemdeki verisini yöneten ERP, e-iş uygulamalarının belkemiğini oluşturmaktadır.

Anahtar sözcükler: Kurumsal sistemler, kurumsal kaynak planlaması (ERP).

ABSTRACT

Recently, business environments have been changing dramatically, compelling business organizations to find new domestic and international markets, to face new and more challenging competitive environments, and to meet new customer expectations about their products. In the 1990s, information technology and business process re-engineering have been the key tools empowering organizations in their business activities. All these developments in the area of information technology and business process engineering have led leading firms, such as BAAN, Peoplesoft, and J.D. Edward, to develop Enterprise Resource Planning (ERP) solutions. As a result, ERP solutions are not only an organizations mission critical business data, but they are also the backbone of e-business implementations.

Keywords: Enterprise systems, enterprise resource planning (ERP)

1. Giriş

Bugünün küresel ekonomisi, bilgi teknolojisine yönelik yeni bir paradigma yaratmaktadır. Kurum bilgi işleme altyapılarının ve kurumsal kaynak planlaması (ERP) sistemlerinin uygulanabilirliğine dayanak oluşturan ve e-iş'e temel olan bu sınırı yönlendiren ortamlar, işletme süreçlerinin dönüşümünü sağlamak ve optimize etmek için finansal kaynaklarla donatılmıştır.

Yeni işlevler ve süreçlerle ilgili gelişmeler, maliyetleri ve yatırım harcamalarını azaltmaktadır. Yeni bir sistem önerisi, beklentileri yerine getiremeyebilir. Örneğin çoğu ERP uygulamasına 1,5-2 yıl sonra ölçülebilir karın %90'ı performans ya da verimlilik gelişmelerinden daha çok maliyet azaltımları sağladığı için güvenilmiştir. Gelişimde gerileme gösteren organizasyonların çoğu, sistemlerinin beklenen en fazla yaşam çevirimini gerçekleştirmede başarısız olmaktadır (²).

¹ Anadolu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

⁽²⁾ http://www.ibm.com

2. Kurumsal Sistemler ve ERP

Fonksiyonlar, işletme birimleri ve işletmeler arasında daha çok bağlantının olduğu küresel işletmeler çevrelerini tamamıyla ve sürekli bir şekilde yenilemektedir. Bildiklerinden daha çok, daha iyi bilgiyi üretecekleri yerde bilgi sistemlerini kurmaktadırlar. Büyük işletmeler, oluşturulduklarından beri ilk kez yöneticiler, aylık raporları beklemek zorunda kalmaksızın anında işletmenin yaptıklarını izleyebileceklerdir. Yöneticiler aynı zamanda iş istasyonlarından küre çevresindeki her bir noktada olan bitenden haberdar olacaklardır.

Bilgi çeşitli fonksiyonlar, işletme birimleri ve coğrafik sınırlar arasında eksiksiz bir şekilde akacaktır. İnternetin organizasyonlar arasında iletişimi sağlamak üzere yaptığı şeyi bu sistemler işletmeler içerisinde yapmaktadır. Hiçbir işletme faaliyeti (hiç bir müşterinin satın almaması, hiçbir tedarikçinin fatura vermemesi, hiçbir ürünün üretilmemesi haricinde) bu sistemler tarafından gözden kaçmayacaktır. Eninde sonunda bir işletmenin faaliyetlerini yerine getirmek için kullanılan bilgisayar destekli bilginin her bir parçası bu sistemler tarafından elde edilebilmektedir.

Kurumsal sistemler olarak adlandırılan bu yeni sistemler aynı zamanda ERP (Enterprise Resource Planning – Kurumsal Kaynak Planlaması) sistemleri olarak da bilinir. Bunlar bir işletmenin bilgi gereksinmelerinin niteliklerini hatta daha fazlasını destekleyen bilgisayar uygulamaları paketleridir. ERP adı, bu sistemlerin üretim köklerini yansıtır. Muhasebeden üretime satıştan hizmete kurumsal sistem modülleri binlerce işletme faaliyetlerini desteklemektedir. Kişisel bilgisayarlara yönelik elektronik tablolar ve kelime işlemciler gibi bireysel verimlilik uygulamaları, süreç kontrol gibi üretim sistemleri ve bilgi erişimine yönelik internet tabanlı sistemlerden başka bir kurumsal sistem, bir organizasyonun ihtiyaç duyduğu sadece işletme bilgi sistemi olabilir. Bu yeni soluk, kurumsal sistemi daha önceki sistemlerden ayıran ana faktörlerden biridir (Davenport, 2000, s.2).

Kurum uygulamaları "arka ofis" sistemleri olarak başlamıştır. Müşterilerin asla görmedikleri veya dikkat etmedikleri işletme kayıtlarını otomatik hale getirir. Büyük defterler güncellenmeye, tedarikçilere ödeme yapmaya ve çalışanların seyahat dengelerinin hesaba katılmasına gerek duyulmaya başlamıştır. Ancak bu kayıt türünün hızı ve doğruluğu az da olsa rekabetçi avantaj sağlamış ve müşteri tatminini arttırmıştır. Arka ofis sistemleri bununla birlikte önemli bir kapsama sahiptir. Arka ofis sistemleri, bilgi eksikliğini gidermek isteyen müşteri, tedarikçi ve denetçilere yol gösterebilir. Bir işletme faturayı doğru işlemeyebilir, sözverilen tarihte dağıtımı gerçekleştiremeyebilir, kayıp eşyayı bulamayabilir veya maliyetleri ve gelirleri doğru şekilde hesaplayamazsa büyük bir sıkıntıya girer. İyi uygulanmış kurumsal sistemler arka ofis kayıtları gerçeğini iyi bir şekilde yerine getirebilir. Günümüzde ise kurumsal sistemler, tedarik zinciri optimizasyonu, satış gücü otomasyonu ve müşteri hizmetlerini destekleyerek ön ofise yönelmiştir (Davenport, 2000, ss.2-3).

Kurumsal sistemler tedarik zinciri yönetimi, müşteri ilişkileri yönetimi ve internet uygulamalarını kapsayan bugünün yaşamsal teknolojik çözümlere temel oluşturmaktadır. Bir organizasyon için ERP'ye yapılan yatırım, ileri teknolojilere kaldıraç gücü sağlaması açısından mükemmel bir fırsattır ve ortak bir liderlik pozisyonunu üstlenmektedir.

Bir organizasyonun yaşamsal işletme verisini yönetmek üzere ERP sistemi, bu konuda işletmeye yardımcı çok modüllü bir uygulama olduğu için e-iş gibi işletme süreçlerinin her yönü ile otomatikleştirmeye uygun olması gerekmektedir (Yen ve arkadaşları, 2002, s.337).

ERP finans, muhasebe, üretim, insan kaynakları gibi temel işletme uygulamalarında kullanılan ve bütün bu işletme uygulamalarını bütünleştiren bir işletme yönetim sistemidir. Bu konuda yapılmış belli başlı tanımları aşağıda verebiliriz:

³ **Arka-ofis,** bütün yazılı belgeler, ticari anlaşmalar, kayıt saklama ve orada yaratılan düzene uyma arka-ofis kapsamını oluşturmaktadır. Stok, çek, fatura, senet, irsaliye gibi hareketlerin takip edilmesi.

- Bütün işletmeyi yönetmek için kullanılabilecek uygulamalar toplamıdır. ERP sistemleri, satış, üretim, insan kaynakları, lojistik, muhasebe ve diğer işletme fonksiyonlarını bütünleştirir. ERP, tüm işletme fonksiyonlarına, veritabanı ve iş analizi araçlarını paylaşma imkanı verir (⁴).
- Sadece ürün planlama, parça satın alma, stokları muhafaza etme, tedarikçilerle iletişim, müşteri hizmeti sağlama ve sipariş takibini değil, finans ve insan kaynaklarına yönelik uygulama modüllerini de içeren işletmenin önemli bir bölümünü yöneten herhangi bir imalatçıya veya diğer işletmelere yardımcı olan çok modüllü bir uygulama yazılımı ile desteklenen faaliyetlerin geniş bir grubu ile ilgili bir endüstri terimidir (**).
- Planlama, üretim, satış ve pazarlamayı kapsayan işletmenin bütün yönlerini bütünleştiren bir işletme yönetim sistemidir. ERP metodolojisi popüler olduğu için yazılım uygulamaları ERP'yi uygulayan işletme yöneticilerine yardımcı olmak için ortaya çıkmıştır (***).

Bu üç tanım ERP'yi, işletme süreçlerini bütünleştiren bir araç olarak tanımlamaktadır. Aralarındaki temel farklılık; ERP'nin işletme yönetiminde oynadığı roldür. Bazıları ERP'nin tüm işletme sürecini yönetmek için kullanıldığını iddia etmektedir. Diğer uygulayıcılar ERP'nin işletmenin sadece önemli bir parçası için çalıştığı düşüncesindedir.

2.1. ERP'nın Özellikleri

ERP'nin en önemli karakteristiği; ERP desteğindeki uygulamaların bütünleştirilmesidir. Bu nedenle, ERP kullanan işletme bölümleri, merkezi veri tabanında depolanmış verileri birlikte kullanırlar. İşletmelerin çoğunun alt bölümleri çeşitli coğrafi bölgelere dağılmış bulunmaktadır ve buralarda ERP paketlerinin çeşitli sürümleri çalışabilmektedir. Böyle bir durumda ERP sistemi, farklı bölgelerdeki farklı sunucularda çalışan ve bunun sonucu çoklu veri tabanlarında bulunan verilerin, dağıtılması ve zaman uyumlu hale getirilmesi ile oluşan, veri gruplarını kullanmaktadır. Bu durum ise sistemin performansını arttırır. İşletmeler bu bütünleştirmeden büyük yarar sağlar, zira ERP, ilgili her türlü işlem ile bağlantı kurabilmektedir. Bir örnekle açıklamak istersek (Manas, 2000, s.3.);

Parakende satış yapan ve ERP kullanan bir işletmeyi ele alalım. Bu şirket bir müşterisinden gömlek siparişi almaktadır. Sipariş giriş uygulaması ERP'nin bir parçasıdır. İşletmenin sipariş edilen bu gömleğin stoklarda var olup olmadığını belirlemek üzere stok verilerine ulaşması gerekmektedir. Malzemenin stoklarda var olduğu belirlenince, sipariş girilecektir. Siparişin girişi ile birlikte üç işlem anında gerçekleşecektir. Birincisi, gömleklerin satış değeri şirketin muhasebe kayıtlarına işlenir. İkincisi, satılan gömlekler hemen stoklardan düşülür. Üçüncüsü, gömleğin müşteriye iletilmesi için gerekli yere direktif verilir ve gömleklerin müşterinin eline ulaşması sağlanır.

ERP'nin genel olarak belli başlı özellikleri (Yen ve arkadaşları, 2003, s.340; Shankarnarayanan, 2001, s.2; Mabert, 2003, s.304.);

- Standardize edilmiş veri tanımları
- Tek bir veri grubuna ortak erişim
- Sistem esnekliği

http://garnergroup.com

http://searchsap.techtarget.com

http://webopedia.internet.com

- · Açık sistem mimarisi
- · İleri işletme faaliyet alanı

şeklinde sıralanabilir.

2.2. ERP Mimarisi

ERP sistemleri genellikle aşağıdaki unsurlardan oluşmaktadır (Yen ve arkadaşları, 2000, ss.339-340;):

- <u>İstemci/sunucu sistemi</u>⁷: ERP sistemi, istemci/sunucu teknolojisini kullanmaktadır. Uygulamalar geniş bir alana yayılmıştır. Sunucular merkezileşmiş olurken istemciler genellikle işletme çapında çok yerleşimli bir şekilde dağıtılır.
- İşletme çapında veritabanı: ERP sistemi her zaman temel veritabanı aracılığıyla uygulanır. Veritabanı, sistemdeki bütün uygulamalardan etkilenir. Bu nedenle veride fazlalık yoktur ve bütünlük sağlanır.
- <u>Uygulama modülleri</u>: İşletme fonksiyonlarına yönelik yazılım paketlerini bütünleştiren ERP satıcıları, ERP uygulama modüllerinin farklı türlerini sunar. ERP sistemleri daha çok çekirdek bir modül grubu ile başlar ve arkasından, işletmenin seçebileceği ilave modülleri önerir. ERP sistemleri, kullanıcılar tarafından tanımlanan süreç ve prosedürlere uyan kullanıcılara gereksinim duymaktadır. Satıcılar aynı zamanda belirli bir endüstri içerisinde yegane süreç ve prosedürlerden sorumlu olan uzmanlaşmış uygulamaları sunmaktadır. ERP'nin kullanılabileceği başlıca faaliyet alanları; finansal, insan kaynakları, üretim ve lojistik, satış ve pazarlama ve tümünün alt uygulamalarından oluşabilmektedir.

3. ERP Kullanımına Yönelik Araştırma

Araştırmamızın amacı, farklı sektörlerde faaliyet gösteren ve ERP kullanan işletmelerin ERP kullanmama nedenlerini, başlangıçta hangi uygulama modüllerini kullandıklarını, ERP'ye geçiş nedenlerini belirlemektir.

3.1. Örnek büyüklüğünün seçimi

Araştırmanın örnek büyüklüğünü ERP kullanan işletmeler oluşturmaktadır. İşletmeler basit tesadüfi örnekleme yöntemi belirlenmiştir. Ancak, işletmelerin ERP kullanıp kullanmadıklarını belirleyen herhangi bir doküman mevcut olmadığı için ERP yazılımı üzerine çalışan işletmelerin web sayfalarından, müşterilerine ulaşılabilmiştir. Anket formları Ağustos 2004 itibariyle e-posta, faks ve posta aracılığıyla (Eskişehir Sanayi Odası'na bağlı imalat işletmeleri ve İskenderun, İzmir, Bursa, İstanbul ve Ankara gibi diğer şehirlerde faaliyet gösteren imalat işletmeleri) 100'den fazla imalat işletmesine gönderilmiştir. Ancak, 66 işletmeden cevap alınabilmiş ve bu işletmelerden 32'sinin ERP kullandığı anket değerlendirmeleri sonucunda belirlenmiştir.

⁽⁷⁾ İstemci, bilgisayarların istemci/sunucu düzenleşiminde iş isteklerinde bulunan bilgisayardır. Sunucu ise bilgisayar ağında başka bilgisayarlara hizmetler veren bilgisayar şeklinde kısaca tanımlanabilir. İstemci/sunucu sistemi ya da modeli dendiğinde ise; dağıtılmış bir bilgi işlemede ağdaki bir bilgisayardan istemci yani iş isteklerinde bulunan bilgisayar yazılımı çalıştırıldığı zaman kullanıcının istediği kaynaklara sahip olan ağdaki bir başka bilgisayardaki sunucu yazılımının çalıştırıldığı düzen anlaşılmalıdır.

3.2. Değerlendirme ve Analiz

Araştırma kapsamında ERP kullanan ve kullanmayan işletmeler yer aldığı için değerlendirme bu iki grup temel alınarak yapılmıştır. Ankete katılan ve ERP kullanan işletmeler, Tablo 1'de de görüldüğü gibi sırasıyla genel olarak en fazla 250 ve daha az personel sayısı ile 501-1000 personel çalıştıran işletmeler arasında yoğunluk kazanmaktadır.

Tablo 1: İşletmelerde çalışan kişi sayısına göre ERP kullanan işletme sayısı ve yüzdeleri

			ERP k işletm	Toplam	
			Evet		
Çalışan kişi sayısı	250 ve daha az	İşletme sayısı	11	19	30
	_	%	%17,7	%30,6	%48,4
	251500		4	6	10
			%6,5	%9,7	%16,1
	501-1000		7	7	14
			%11,3	%11,3	%22,6
	1000-2000		4	2	6
			%6,5	%3,2	%9,7
	2000'den fazla		1	1	2
			%1,6	%1,6	%3,2
Toplam			27	35	62
			%43,5	%56,5	%100,0

ERP kullanan işletmelerin faaliyette bulunduğu sektörlere göre dağılımını incelediğimizde ankete sırasıyla en çok Metal/Talaşlı imalat (9 işletme), Enerji/Elektrik/Teknoloji (7 işletme ile), beyaz eşya (7 işletme ile) ve Seramik (6 işletme ile) sektörlerinde faaliyet gösteren işletmeler katılmışlardır. Ankete katılan ERP kullanan işletmelerin sektörlere göre dağılımı Tablo 2'de de görüldüğü gibi daha çok beyaz eşya ve gıda sektöründe yoğunluk kazanmaktadır. Buna karşılık, ankete katılan ve tekstil, mukavva/ambalaj ve makine imalat sektörlerinde faaliyet gösteren işletmeler ERP kullanmamaktadır.

Tablə 3'te görüldüğü gibi ankete katılan ve ERP kullanan işletmelerin 8'i (toplam dağılım içerisinde %25) SAP, 7'si (toplam dağılım içerisinde %21,9) CANIAS, 6'sı (toplam dağılım içerisinde %18,8) IFS ve 5'i (toplam dağılım içerisinde %15,6) kendi yazılımını kullanmaktadır. SAP araştırmaya katılan ve ERP kullanan işletmeler arasında en çok gıda ve enerji/elektrik/teknoloji sektöründe kullanılırken, IFS ise enerji/elektrik/teknoloji ve beyaz eşya sektöründe daha çok kullanılmaktadır.

Tablo 2: ERP Kullanan işletmelerin bağlı bulunduğu sektörlerin dağılımı

			ERP kullanan işletme sayısı		Toplam
			Evet	Hayır	
Sektör	Gıda	İşletme sayısı	5	0	5
	Enerji/Elektrik/Tekno		4	3	7

	loji			
	Otomotiv	1	2	3
	Seramik	1	5	6
	Maden	1	3	4
	Yalıtım/Isıtma	3	1	4
	Metal/Talaşlı imalat	4	5	9
	Beyaz eşya	5	2	7
	Tarım	1	1	2
	Tekstil	0	5	5
	Cam işleme	1	1	2
	Kozmetik	1	1	2
	Havacılık	1	1	2
	Mukavva/Ambalaj	0	3	3
	Kimya	1	1	2
	Makina imalat	0	3	3
Toplam		. 29	37	66

Ankete katılan işletmelerden ERP'yi kullanmayan işletmelerin, bu yazılımı kullanmama nedenleri incelendiğinde Tablo 4'de de görüldüğü gibi ERP kullanmayan 34 işletmeden 11'i (%29,4) ERP uygulamasının maliyetinin çok yüksek olduğunu düşünmektedir. Buna karşılık ERP kullanmama nedenlerinin belirlendiği soruyu cevaplamama yüzdesi %18,2 ile 12 işletme yanıt vermemiştir.

Tablo 3: İşletmelerin kullandığı yazılımlar

		Frekans	%	Geçerli yüzde	Toplam yüzde
Kullanılan yazılımlar	SAP	8	12,1	25,0	25,0
J	BAAN	1	1,5	3,1	28,1
	ORACLE	1	1,5	3,1	31,3
	IFS	6	9,1	18,8	50,0
	MFG-PRO	1	1,5	3,1	100,0
	MAPICS	1	1,5	3,1	68,8
	CANIAS	7	10,6	21,9	90,6
	DİNAMO	1	1,5	3,1	93,8
	ADONIX	1	1,5	3,1	96,9
	Kendi yazılımı	5	7,6	15,6	65,6
	Toplam	32	48,5	100,0	
2. ERP kullanmay	an işletme sayısı	34	51,5		
Toplam		66	100,0		

Ankete katılan ERP'yi kullanan işletmelere kullandıkları ERP yazılımını seçme nedenleri sorulduğunda verilen cevaplar Tablo 5'de de görüldüğü gibi, sırasıyla; yazılımın işletme yapısına uygun olması 24 işletme (%75), yazılımın maliyetinin düşük olması 22 işletme (%68,8), ERP yazılımında kullanılan programlama dilinin esnek olması 17 işletme (%53,1) ve danışmanlık firmasının hizmetlerinin iyi olması 16 işletme (%50) neden olarak göstermiştir. 13 işletme ile %40,6 uzman işgücünün mevcut olması ve yazılım firması ile işbirliği sürecinin kısa olmasını ERP uygulamasını seçme nedenleri arasında göstermişlerdir.

Tablo 4 : İşletmelerin ERP'nı kullanmama nedenlerinin dağılımı

Nedenler	Evet	%	Geçerli yüzde	Toplam yüzde	Hayır	%	Geçerli yüzde	Toplam yüzde
Çalışan sayımız az	3	4,5	5,6	5,6	51	77,3	94,4	100
Mali yeti çok yüksek	11	16,7	20,4	20,4	43	65,2	79,6	100
Üst yönetim desteklemiyor	3	4,5	5,6	5,6	51	77,3	94,4	100
Üretim sürecimiz karmaşık değil	4	6,1	7,4	7,4	50	75,8	92,6	100
Karmaşık makine ve ürün sistemine sahibiz.	1	1,5	1,9	1,9	53	80,3	98,1	100
Kullandığımız yazılım yeterli gelmektedir	1	1,5	1,9	1,9	53	80,3	98,1	100
Alt yapının oluşturulması gerekir.	1	1,5	1,9	1,9	53	80,3	98,1	100

Ankete katılan 32 işletmenin ERP'ye geçiş nedenleri içerisinde ilk üç sırayı belirlemesi istenmiştir. Buna göre Tablo 6'da da görüldüğü gibi %45,5 ile 15 işletme *rekabet*i 1. önemde gösterirken, %36,4 ile 12 işletme *büyüme*yi 1. önemde göstermiştir. %15,2 ile 10 işletme *teknoloji değişimi*ni 2. önemde, %21,2 ile 7 işletme *büyüme* ve *rekabet*i 2. sırada önemli olduğunu belirtmiştir. %30,3 ile 10 işletme *teknoloji değişimi*ni aynı zamanda 3. sırada işaretlerken; %24,2 ile 8 işletme *üst yönetimin isteği*ni 3. önemde göstermiştir.

Tablo 5: İşletmelerin kullandıkları ERP yazılımlarını seçmelerinin nedenlerinin dağılımı

Nedenler	Evet	%	Geçerli yüzde	Toplam yüzde	Hayır	%	Geçerli yüzde	Toplam yüzde
Danışmanlık firmasının hizmetlerinin iyi olması		24,2	50	50	16	24,2	50	100
Yazılımın işletme yapısına uygun olması	24	36,4	75	75	8	12,1	25	100
Yazılımın maliyetinin düşük olması	22	33,3	68,8	68,8	10	15,2	31,3	100
ERP yazılımında kullanılan programlama dilinin esnek olması	17	25,8	53,1	53,1	15	22,7	46,9	100
Uzman işgücünün mevcut olması	13	19,7	40,6	40,6	19	28,8	59,4	100
Yazılım firması ile işbirliği sürecinin kısa olması	13	19,7	40,6	40,6	19	28,8	59,4	100
Hazır ERP yazılımlarının customize edilmesi sürecinde yaşanan güçlükler	1	1,5	3,1	3,1	31	47	96,9	100
Tüm isteklerimize cevap verdiler	1	1,5	3,1	3,1	31	47	96,9	100
Yazılımın işletme yönetim programını olumlu etkileyeceği düşünüldü	1	1,5	3,1	3,1	31	47	96,9	100
Dünyada ilk beş içerisinde olması	2	3	6,3	6,3	30	45,5	93,8	100
Türkçe olması	1	1,5	3,1	3,1	31	47	96,9	100
Türkiye'de destek ekibinin olması	1	1,5	3,1	3,1	31	47	96,9	100

Tablo 7'yi incelediğimizde; ankete katılan işletmelerin ERP'ye geçişte başlangıç olarak hangi modülleri kullandıkları ve hangi bölümlerde ERP'ye geçtiklerine ilişkin dağılım oluşturulmuştur. Buna göre ilk olarak modülleri sıralamak istersek; %42,3 ile 11 işletme *tedarik zinciri yönetimi* modülünü, %26,9 ile 7 işletme *iş performansı* modülü izlemektedir. Bölümler itibariyle ise; %76,9 ile 20 işletme *üretim* bölümünde, %73,1 ile 19 işletme *muhasebe* bölümünde, %42,3 ile 11 işletme *pazarlama* bölümünde ERP'ye başlangıç aşaması olarak geçmiştir. Son olarak 6 işletme ile %23,1 oranında *insan kaynakları* bölümüne yoğunlaşılmıştır.

Ankete katılan işletmeler arasında yapılan değerlendirmelere göre, ERP'nin kullanılması sonucunda en çok sorun çıkan modüller sırasıyla, *muhasebe* ve *üretim* bölümleridir.

Tablo 6: İşletmelerin ERP'ye geçiş nedenlerinin önem sırasına göre dağılımı

			D.,	Teknoloji		Personelin	Üst	YTL'ye	Müşteri
		Nedenler	Büyüme	Rekabet	değişimi	isteği	yönetimin isteği	geçiş	özel istekleri
		Evet	12	15	3	1	6		1
	-	%	18,2	22,7	4,5	1,5	9,1		1,5
Ö	1.	Geçerli yüzde	36,4	45,5	9,1	3	18,2		3
N		Toplam yüzde	36,4	45,5	9,1	3	18,2		3
14		Hayır	21	18	30	32	27	33	32
E		%	31,8	27,3	45,5	48,5	40,9	50	48,5
	M	Geçerli yüzde	63,6	54,5	90,9	97	81,8	100	97
		Toplam yüzde	100	100	100	100	100	100	100
		Evet	7	7	10	3	2	1	
	2.	%	10,6	10,6	15,2	4,5	3	1,5	
Ö	2.	Geçerli yüzde	21,2	21,2	30,3	9,1	6,1	3	
N		Toplam yüzde	21,2	21,2	30,3	9,1	6,1	3	
11		Hayır	26	26	23	30	31	32	33
E		%	39,4	39,4	34,8	45,5	47	48,5	50
	M	Geçerli yüzde	78,8	78,8	69,7	90,9	93,9	97	100
		Toplam yüzde	100	100	100	100	100	100	100
		Evet	2	3	10		8		
	3.	%	3	4,5	15,2		12,1		
Ö	<i>J</i> .	Geçerli yüzde	6,1	9,1	30,3		24,2		1 -
N		Toplam yüzde	6,1	9,1	30,3		24,2		
14		Hayır	31	30	23	33	25	33	33
E		%	47	45,5	34,8	50	37,9	50	50
	M	Geçerli yüzde	93,9	90,9	69,7	100	75,8	100	100
		Toplam yüzde	100	100	100	100	100	100	100

Tablo 7 : İşletmelerin başlangıç aşamasında kullandıkları bölüm ve modüllerin dağılımı

Modüller	Evet	%	Geçerli yüzde	Toplam yüzde	Hayır	%	Geçerli yüzde	Toplam yüzde
İş performansı	7	10,6	26,9	26,9	19	28,8	73,1	100
CRM	5	7,6	19,2	19,2	21	31,8	80,8	100
Kalite yönetimi	4	6,1	15,4	15,4	22	33,3	84,6	100
Belge yönetimi	4	6,1	15,4	15,4	22	33,3	84,6	100
Tedarik zinciri yönetimi	11	16,7	42,3	42,3	15	22,7	57,7	100
İş modelleyicisi	4	6,1	15,4	15,4	22	33,3	84,6	100
Proje yönetimi	7	10,6	26,9	26,9	19	28,8	73,1	100
Stok yönetim sistemi	2	3	7,7	7,7	24	36,4	92,3	100
MRP/Malzeme yönetimi	3	4,5	11,5	11,5	23	34,8	88,5	100
Üretim planlama (PP)	3	4,5	11,5	11,5	23	34,8	88,5	100
Satış dağıtım	2	3	7,7	7,7	24	36,4	92,3	100
Mali Muhasebe/Maliyet								
Muhasebesi ve Kontrol	1	1,5	3,8	3,8	25	37,9	96,2	100
(FI/CO)		ž.						
Değişim yönetimi	1	1,5	3,8	3,8	25	37,9	96,2	100
Satış sonrası	1	1,5	3,8	3,8	25	37,9	96,2	100
Bölümler								
İnsan kaynakları	6	9,1	23,1	23,1	20	30,3	76,9	100
Pazarlama	11	16,7	42,3	42,3	15	22,7	57,7	100
Üretim	20	30,3	76,9	76,9	6	9,1	23,1	100
Muhasebe	19	28,8	73,1	73,1	7	10,6	26,9	100
Lojistik	3	4,5	11,5	11,5	23	34,8	88,5	100

Değerlendirmenin bir sonucu olarak değişen rekabet koşulları, büyümenin gerçekleşmesi, teknolojinin değişmesi ve ona uyum sağlama gerekliliği ve işletme üst yöneticilerinin de bu değişen yüzü görmeleri nedeniyle ERP kullanımına karar vermektedirler. İşletmelerde çalışan kişi sayısından çok ERP'nin kullanıcı sayısının belirlenmesi, kurulacak sistemin performansı ve yapılacak örgütsel düzenlemelerin sınırlarını belirlemek açısından önem teşkil etmektedir. Kurumsal sistemlerin organizasyon içerisinde karar vermeyi ve denetimi kolaylaştırdığı düşünülürse işletme içerisinde bir kurumsal sistem yapısının kurulmasında örgütsel ve yönetsel düzenlemelere gitmek ve oluşumu daha çok bir yazılım olarak görmek değil de organizasyon projesi olarak görmek kaçınılmaz olacaktır. Tablo 5'de de görüldüğü gibi yazılımın işletme yapısına uygun olması işletmeler açısından en çok kabul edilen neden olarak belirlenmiştir. ERP'nin MRP (1970)* (Umble ve arkadaşları, 2003, s.242) uygulamalarının sonucu olarak ortaya çıktığı düşünüldüğünde, daha çok üretimde ilk olarak kullanılmaya başladı. Ancak ERP'nin özelliği tüm bölümlerde kullanılmasıdır ki, yine başlangıçta kullanılan diğer bölümler; muhasebe ve pazarlama olarak sırasıyla birbirini izlemektedir. Dikkat çekici olan da sorunların ve karmaşıklığın en çok bu bölümlerde olmasıdır.

4. ERP'nin Olumlu Yanları

Bir kurumsal sistemi uygulamanın masrafı ve sıkıntısına niçin katlanılmaktadır? İdeal bir dünyada kurumsal sistem imkanına sahip organizasyonlar hem içeriden hem de dışarıdan eksiksiz bir şekilde

^{*} MRP (Managerial Requirement Planning, Malzeme İhtiyaç Planlaması), ana üretim çizelgesi üzerinde bitmiş her bir parça ele alınarak bunların üretimi için gerekli olan belirli malzemelerin tanımının yer aldığı faturalar yardımıyla bilgisayar, genel olarak malzeme ihtiyaçlarını hesaplamak üzere kullanılanıldı. Bu durum bir sipariş verme, mevcut siparişi iptal etme veya mevcut siparişlerin zamanını güncelleme gibi faaliyetler gerçekleştirilmeye başladı.

bağlanmış olacaklardır. Fazla stok ve hurda mevcut olmayacaktır. Arz ve talep mükemmel bir şekilde koordine edilmiş olacak, tedarikçi ve müşterilerle iş yapmak kolay olduğu kadar kendi işletmenizin diğer bir bölümüyle de iş yapmak kolaylaşacaktır. Müşteriler sadece işlerine yarayacak bilgiye sahip olmayacaklar, sipariş dahi verebileceklerdir. Yöneticiler birkaç mouse tıklamasıyla işletmenin operasyonlarını, faaliyetlerini ve performansını öğrenebileceklerdir (Davenport, 2000, s.7). ERP'nin genel olarak olumlu yönleri aşağıda açıklanmaktadır (Yen ve arkadaşları, 2003, s.341; Al-Mashari ve arkadaşları, 2003, s.356):

- <u>Bütünleşmeyi teşvik etmesi</u>: ERP otomatik olarak farklı işletme unsurları ve fonksiyonları arasındaki veriyi günceller. Bu nedenle işletme süreçleri arasındaki iletişim ve bütünleşmeyi geliştirir. Kapsamı işletmenin bütünüdür.
- <u>Küreselleşmeye uyumu kolaylaştırması</u>: Dilin, paranın, muhasebe standartlarının esnek kullanımına imkan verir. Bu nedenle çok uluslu işletme ortamına uyumu sağlar. Ozellikle işletmelerin yerelleştirme faaliyetlerinde bulunması ya da sistemin ülke diline çevrilmesi ve ülke işletmelerinin alışılan organizasyon yapısına uyumlu hale getirilmesi gerekebilir.
- <u>Verinin bütünleşmesine imkan vermesi</u>: Çeşitli kaynaklardan gerçek zamanlı dosyalama ve veri analizini yerine getirir. Verinin daha geniş ve bütünleşik yönetimine imkan sağlar.
- En son bilgi teknolojisinin kullanılması: İnternet ve e-ticaret gibi en yeni bilgi teknolojilerini kullanır. İşletmelere, en son bilgi teknolojisine hızlı bir şekilde uyum sağlama imkanı verir ve gelecekteki işletme ortamına hazır hale getirir.
- <u>Süreç geliştirmeye imkan vermesi</u>: Sadece bir kez veri girişini gerektirir. Bu nedenle faaliyet etkinliği arttırılabilir ve faaliyet maliyeti düşürülebilir.

5. ERP'in Olumsuz Yanları

Hem teknik hem de işletme açısından kurumsal sistemlerde bazı hatalar görülmektedir. Kurumsal sistemlerden birini uygulamaya karar verme çabası içine girilirse gelecekte ortaya çıkabilecek problemleri ve sağladığı fırsatları karşılaştırmak yararlı olacaktır. ERP'nin genel olarak olumsuz yönleri aşağıda açıklanmaktadır (Yen ve arkadaşları, 2003, s.342; Al-Mashari ve arkadaşları, 2003, s.356):

- Yüksek maliyetli olması: Uygulama maliyetleri kurulum maliyetlerinden daha yüksektir. Bu nedenle işletme, ERP sisteminin maliyeti hakkında net bir bilgi ve iyi bir stratejiye sahip olmak için ERP sisteminin gereksinimlerini edinmeyi planlar. Araştırmada da görüldüğü gibi ERP kullanmayan işletmelerin %20,4'ü maliyetinin çok yüksek olduğunda birleşmişlerdir.
- <u>Özel ilgi gerektirmesi</u>: Pek çok işletme; *sisteme erişim hakkına kim sahip olacak? ve sistem içerisindeki bilgiyi kim değiştirecek?* gibi sorulara verilecek net cevaplara ulaşamaz. Bu problemi çözmek için en iyi yol, ERP sisteminin sorumluluğunu ve erişim alanını tanımlamak ve aynı zamanda bundan dolayı kuralları yeniden düzenlemeyi yerine getirmektedir.
- <u>Uzun ve zahmetli bir süreç olması</u>: Yeni ERP sistemini uygulama, organizasyon içerisindeki rutin işleri yavaşlatabilir. Bu nedenle; çalışanlara iyi bir eğitim ve uygun bir hazırlık sağlayarak bu tür engelleri ortadan kaldırabilir.

ERP'nin günümüz işletmeleri için gerekli bir sistem olduğu kaçınılmaz bir gerçektir. Önemli olan olumsuz yanlarını da olumluya çevirecek çalışmalara odaklanmaktır. Özellikle yazılım firmalarına bu konuda önemli görevler düşmektedir.

3. Sonuç

Kurumsal sistemler, gerçek olan bir rüya olarak görünmektedir. Ticari olarak mevcut yazılım paketleri, işletmedeki finansal ve muhasebe bilgisi, insan kaynakları bilgisi, tedarik zinciri bilgisi ve müşteri bilgisi olmak üzere bütün bütünleşik bilgi akışını tam olarak yerine getirmektedir. Büyük harcamalarla, engellerle, uyumsuz bilgi sistemleri ile mücadele eden yöneticiler için işletmenin bütününün probleme çözüm vaadi cazip hale gelmektedir.

ERP sistemi kavramı, uluslararası uygulamalarla eş zamanlı olarak Türkiye pazarına girmiştir. Bu nedenle de uzun bir süre yabancı yazılımla ERP aynı anlamda ele alınmıştır. Yerel uygulamalar ERP kavramının iyi anlaşılamaması sonucu ERP'nin dışında tutulmuştur. Ancak uluslararası uygulamalar ve bunların sonuçları görüldükçe bu yaklaşım değişmeye başlamıştır. Bugün yerel ERP ürünleri ile yabancı ürünler aynı pazarda yer alarak birbirleri ile rekabet edecek duruma gelmiştir. ERP pazarında yerel üreticilerin daha avantajlı olmasının nedeni; yerel ERP sunucuları yerel mevzuat uygulamalarını esnek ve pratik bir şekilde çözebilirken uluslararası ERP sunucularının geliştirdikleri uygulamaları Türkiye şartlarına göre düzenlemeleri, yerel mevzuat değişikliklerini ürünlere yansıtmaları zaman almaktadır, ülke kültürünü ve yöresel özellikleri tanımaları gerekmektedir. Bu yüzden ERP sistemleri, bir teknoloji projesi ve bir yazılım olarak değil de, bir yönetim projesi, bir yönetim biçimi ve kültür değişimi olarak ele alınmalıdır. ERP'nin, işletmeleri yeni rekabet düzenine hazırlayan sistemlerin başında gelmesi de bu kararların alınmasını kaçınılmaz hale getirmektedir.

Kaynakça

- 1. Davenport, Thomas H. (2000). Mission critical, Harvard Business School Press, Boston.
- 2. Umble, E. J.-Ronald R. Haft-M.M. Umble (2003). "Enterprise resource planning: Implementation procedures and critical factors", **European Journal of Operational Research**, 146.
- 3. Manas, Oğuz (2000). "Geliştirilmiş kurumsal kaynak planlaması", http://www.btnet.com.tr/br_whitepaper.phtml .
- 4. Yen, D. C.-David C. Chou-Jane Chang (2002). "A synergic analysis for web-based enterprise resource planning systems", **Computer Standarts & Interfaces**, 24.
- 5. Internet.com, http://webopedia.internet.com/TERM/E/ERP.html.
- 6. whatis?com, http://searchsap.techtarget.com, Brislen, Paul-K.R Krishnakumar, 30 Haziran 2001'de güncellenmiştir.
- 7. http://www.garnergroup.com
- 8. http://www.ibm.com, IBM Global Services, "Extending the value of enterprise solutions with application management services", IBM Corporation, NY, 2000, ss.1-2, 1 Mayıs 2001'de internetten alınmıstır.
- 9. http://www.expressindia.com/newads/bsl/advant.htm, Shankarnarayanan S. "ERP systems Using IT to gain a competitive advantage", 01.02.2001'de internetten alınmıştır.
- 10. Al-Mashari M.- Abdullah Al-Mudimigh- Mohamed Zairi ((2003). "Enterprise resource planning: A taxonomy of critical factors", **European Journal of Operational Research**, 146.
- 11. Mabert, Vincent A.-Ashok Soni-M.A.Venkataramanan (2003). "Enterprise resource planning: Managing the implementation process", **European Journal of Operational Research**, 146.

TÜRK BANKACILIK SEKTÖRÜNDE KURUMSAL YÖNETİM UYGULAMALARININ BANKALARIN FİNANSAL PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİLERİNİN ÖLÇÜLMESİ

Arş. Gör. Meziyet Sema ERDEM ¹
Arş. Gör. Mihriban COŞKUN ²
Yrd. Doç. Dr. Nevin YÖRÜK³

ÖZET

Literatürdeki kurumsal yönetim uygulamaları ve şirket performansları arasındaki ilişkileri araştıran önceki çalışmalarda, kurumsal yönetim uygulamaları ile şirket performanları arasında doğrudan bir ilişkinin varlığı genel olarak saptanmıştır. Bununla birlikte, mevcut çalışmalarda ilişkinin yönü ile ilgili sonuçlar zayıf ve farklıdır. Bu çalışmada, kurumsal yönetim uygulamaları ile şirketlerin finansal performansları arasında pozitif bir ilişkinin varlığı hipotezini kabul ederek, hisse senetleri İstanbul Menkul Kıymetler Borsası (İ.M.K.B)' nda işlem gören bankalar üzerinde, kurumsal yönetim uygulamaları ile şirket performanları arasında ilişkinin varlığı test edilmiştir. Elde edilen sonuçlar, hipotezimizi doğrular nitelikte olup, kurumsal yönetim uygulamalarının bankaların finansal performanları üzerindeki rolünü göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal Yönetim, Şirket Performansı, Bankacılık Sektörü, İMKB.

SUMMARY

Prior research on the relationship between corporate governance practices and firm performance is premised on the notion that in theory there is direct association between corporate governance and firm performance. However extensive research has produced different and often weak results. In this paper, we posit as a primarily relationship, a positive association between corporate governance practices and financial performance. With this aim, we analyze the relationship between corporate governance practices and firm performance for sample of banking sector firms listed on the Istanbul Stock Exchange (İSE). Our results support our notion and show that the role of corporate governance practices on financial performance.

Key Words: Corporate Governance, Firm Performance, Banking Sector, İSE.

¹ Gaziosmanpaşa Üniversitesi, İİBF Arş. Gör., meziyet@gop.edu.tr

² Gaziosmanpaşa Üniversitesi, İİBF Arş. Gör., mihriban_coskun@hotmail.com

³ Gaziosmanpaşa Üniversitesi, İİBF Öğretim Üyesi, nyoruk@gop.edu.tr

1. GİRİŞ

Yirm birinci yüzyılda iş yaşamında meydana gelen değişim ve dönüşümler, tüm örgütlerde köklü değişm ihtiyacı yaratmıştır. Bu süreçte ülkeler, küreselleşme ile birlikte, artan rekabet koşullarında, büyünek ve büyümeyi sürdürebilir kılmak için, uluslararası boyutta gerekli uyum çalışmalarını yapmak zorunda kalmışlardır. Yoğun rekabet ve değişim ortamında, Türk sermaye piyasalarının da küresel finansal sisteminin bir parçası olarak yapılandırılması ve uluslararası piyasalardan fon sağlana olanaklarının artırılması, hem ülkemiz açısından, hemde halka açık şirketler açısından büyüt önem taşımaktadır.

Bununla birlikte, kurumsal yönetim alanında dünya'da ve Türkiye'de yapılan çalışmalarda, kurumsal yönetim uygulamaları ve şirket performansı arasında pozitif bir ilişkinin varlığı genel olarak saptanmıştır.

Bu çalışmanın amacı, bankacılık sektöründeki kurumsal yönetim uygulamalarının, bankaların finansal performanslarına olan etkilerini araştırmaktır. Bu amaçla, Türkiye'de faaliyet gösteren ve hisse senetleri İstanbul Menkul Kıymetler Borsasında (İ.M.K.B) işlem gören 12 adet banka araştırma kapsamına alınmıştır. Bu kapsamda, finansal yönetim performans ölçüleri olan, Ekonomik Katma Değer (EVA), Pazar Katma Değeri (MVA), hisse senetlerinin getirileri ve işletmenin piyasa değeri-defter değeri oranı ile, işletme performansını değerlendirmede kullanılan temel ölçütler olan kârlılık, verimlilik, özsermayenin kazanma gücü ve borç-özsermaye yapısı oranı arasındaki ilişkiler yapılan korelasyon ve regresyon analizleri ile ölçülmüştür. Analiz sonuçlarına göre, sektördeki bankaların, performanslarında bir önceki yıla oranla herhangi bir değişme olup olmadığı saptanmıştır.

Bu çerçevede, çalışmanın ikinci bölümünde öncelikle, kurumsal yönetim ve şirket performansı arasındaki ilişkileri ele alan literatür taramasına yer verilecek, üçüncü bölümde kurumsal yönetim kavramı dünyadaki ve Türkiye'deki kurumsal yönetim uygulamaları incelenecektir. Araştırmanın dördüncü bölümünde ise, Türk bankacılık sektöründe kurumsal yönetim uygulamalarının finansal performansa etkilerinin inceleneceği uygulama çalışmasına yer verilecektir.

2. LİTERATÜR TARAMASI

Dünya'da kurumsal yönetim ve şirket/finansal performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmılar, iki grupta toplanabilir. Birinci grup ölçme tabanı olarak hisse senetlerinin getirisini ele alırken, ikinci grup çalışmalar mali tablolar analizine yer vermektedir. Son yıllarda yapılan çalışmalırda birikimli düzeltilmiş getiriler ile mali tablolara dayanan kriterler birlikte kullanılmıştır (GÜRBÜZ ve ENGİNCAN, 2004:217).

Gomperi, İshii ve Metrick (2003), 1998-2002 yıllarını kapsayan ve ABD'de 1500 şirket üzerinde kurumsal yönetim endeksini kullanarak yaptıkları çalışmalarında, kurumsal yönetim ve performans arasındapozitif yönde bir ilişki bulmuşlardır.

Hiraki, noue, Ito, Kuroki ve Masuda (2003), 1985-1998 yıllarını kapsayan ve Japonya'da 750 şirket üzerinde, kurum içi hisse sahipliği ve yönetici hisse sahipliği kurumsal yönetim kriterlerini kullanarık yaptıkları çalışmalarında, kurumsal yönetim ve performans arasında pozitif yönlü bir ilişki olcuğunu saptamışlardır.

Rennebcog ise (2000), yapmış olduğu çalışmasında, bazı mali tablo verilerini kullanarak elde ettiği oranlarlı, yönetim kurulu pozisyonu ve sahiplik yoğunlaşması kriterleri arasında regresyon analizi yapmış 'e analizler sonucunda kurumsal yönetim ve performans arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucum ulaşmıştır.

Bununla birlikte, Baubakri, Cosset ve Guedhami (2003), 10 farklı ülkedeki kurumsal yönetim uygulanalarını kapsayan çalışmalarında, kurumsal yönetim endeksini kriter olarak amışlar, satışlar,

ROA, ROE gibi bazı temel finansal oranlarıda kullanarak tek değişkenli ve çok değişkenli analizler yapmışlardır. Analizler sonucunda kurumsal yönetim ve performans arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu bulmuşlardır.

Bohren ve Odegaard'ın (2003) Norveç'te yaptıkları 214 şirketi kapsayan çalışmalarında ve Joh'un (2003), Kore de 5829 şirketi kapsayan çalışmalarında, sahiplik hakları ve kontrol hakları kriterlerini kullanarak korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Her iki çalışmada da kurumsal yönetim ve performans arasında pozitif bir ilişki olduğu bulunmuştur.

Klapper ve Love (2003), 14 farklı ülkede, 374 şirket üzerinde kurumsal yönetim endeksi, Tobin'in Q ve ROA oranlarını kullanarak yapmış oldukları çalışmalarında, değişkenler arasında korelasyon ve regresyon analizleri yapmışlar, analizler sonucunda kurumsal yönetim ve performans arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu bulmuşlardır.

Hutchinson ve Gul (2003) ise, Avusturya'da 347 şirket üzerinde yapmış oldukları çalışmalarında, yönetici hisse sahipliği ve yönetim yapısı kriterlerini ve performans kriteri olarak ROE'yi kullanmışlardır. Pearson korelasyonu ve regresyon analizleri sonucunda, kurumsal yönetim ve performans arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu bulmuşlardır.

Himmelberg, Hubbard ve Palia (1999), yönetimsel sahiplik ve Tobin'in Q oranı kriterlerini kullanarak yaptıkları regresyon analizi sonucunda, değişkenler arasında herhangi bir ilişki bulamamışlardır. Buna ilaveten, Bianco ve Casovola'nın, İtalya'da 650 şirket üzerinde yaptıkları çalışmalarında, kurumsal yönetim ve şirket performansı arasında bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşmışlardır.

Türkiye'de, kurumsal yönetim düzeyini sorgulayan, kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanma derecesini ve bu ilkelerin şirket performanslarına etkilerini inceleyen en kapsamlı araştırma, IMKB Araştırma Müdürlüğü tarafından 276 şirket üzerinde yapılmıştır (VARIŞ vd., 2001:135). Buna ilaveten, Gürbüz ve Engincan'ın (2004) çalışmasında, IMKB 30 Endeksinin kapsamına giren şirketlerin esas sözleşmeleri değerlendirilmiş ve elde edilen bulgulardan yola çıkarak, Esas Sözleşme Endeksi oluşturulmuştur. Churev'in 2003 yılında yapmış olduğu çalışma ise, IMKB 30 Endeksi kapsamındaki şirketlerin, kurumsal yönetim uygulamalarının, performansa etkisi incelenmiştir.

Kurumsal yönetim ve şirket performansı arasındaki ilişkinin varlığını Türkiye uygulamasında araştıran çalışmaların sonucunda, kurumsal yönetim ilkelerini görece daha iyi uygulayan şirketlerin, borsa performanslarının ve özsermaye kârlılıklarının daha yüksek olduğu, ayrıca daha iyi yönetilen şirketlerin kreditörlere daha çok güven duygusu verdikleri gözlemlenmiştir.

Yapılan literatür taraması sonucunda kurumsal yönetim düzeyi, incelenen ülkeye ve sektöre özgü faktörler nedeniyle farklılık gösterse de, kurumsal yönetim ve şirket performansı arasında pozitif bir ilişkinin varlığı genel olarak saptanmıştır.

3.KURUMSAL YÖNETİM

Genel olarak ele alındığında, kurumsal yönetim ile amaçlanan, ilgili tarafların karşılıklı hak ve yükümlülüklerinin belirlenmesi ve yatırımcı güveninin sağlanmasıdır.

Şehirli, (1999) da yapmış olduğu bir calışmasında kurumsal yönetim (Corporate Governance) anlayışını, anonim ortaklıkların idaresinde ve faaliyetlerinde kâr elde etme ve kârı pay sahiplerine dağıtma ana unsuru ve amacını taşıyan geleneksel yapıların yanında, pay sahipleri dahil tüm menfaat sahiplerinin haklarının korunmasını ve bu çerçevede söz konusu menfaat grupları arasındaki ilişkilerin kurallarının düzenlenmesini hedefleyen bir kavram olarak tanımlamıştır.

Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) Kurumsal Yönetim Komitesi'ne göre Kurumsal Yönetim ise, şirketlerin yönlendirildiği ve kontrol edildiği sistem olarak tanımlanabilir ve esasen şirketin yönetimi, yönetim kurulu, hissedarları ve diğer çıkar grupları arasındaki ilişkiler dizisini içerir (OECD, 1998).

Bir başka yaklaşımla kurumsal yönetim, şirketlerin yönünü ve performansını belirlemede etkin olan farklı katılımcılar arasındaki ilişkileri tanımlamaktadır. Şirket yönetimi, yönetim kontrolü ve performansa odaklanan kurumsal yönetim, şirketin sahipliği ile yönetim arasındaki ilişkiler sistemini temsil etmektedir (GÜRBÜZ ve ENGİNCAN, 2004: 216).

3.1. Dünya'da Kurumsal Yönetim Uygulamaları

20. yüzyılın son çeyreğinde, Almanya ve Japonya ekonomileri durgunluğa girdiğinde, ABD'de gözlemlenen ekonomik performans, kurumsal yönetim düzeyinin yüksekliği ile ilişkilendirilmiş ve tüm Dünya'da tartışılır hale gelmiştir (KOÇ, YAVUZ ve YALIN, 2004:226). Günümüzde kurumsal yönetim ilkelerinin en etkin uygulandığı ülkeler, başta ABD olmak üzere İngiltere, Fransa, Almanya, Hollanda, Japonya ve Asya ülkeleri olarak sıralanabilir.

Her ülkede farklı kurumsal yönetim yapısı bulunmakla birlikte, dünya üzerinde kurumsal yönetime yönelik iki temel sistem bulunmaktadır. Bunlardan ilki, hisse senedi kültürünün yoğun olarak gelişmiş olduğu ABD ve İngiltere gibi ülkelerde uygulanan Amerikan veya Anglo-Sakson sistemi, bir diğeri ise, esas olarak bankaların hakimiyetinde olan ve ortaklıkların gözetiminin bankalar tarafından yapıldığı Alman-Japon sistemi olarakta bilinen, Kıta Avrupası sistemidir (ŞEHİRLİ,1999:8). Bununla birlikte, her ülke için geçerli tek bir kurumsal yönetim modelinin olmayacağı yapılan araştırmalarda önemle vurgulamaktadır.

3.2. Türkiye'de Kurumsal Yönetim

Dünyadaki uygulamalara ve düzenlemelere paralel olarak, Türkiye'nin kendine özgü koşullarıda gözetilerek, Kurumsal Yönetim İlkeleri Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) tarafından, özellikle halka açık şirketlerde uygulanmak üzere Temmuz 2003 yılında yayınlanarak, kamuya duyurulmuştur. İlkelerin hazırlanması aşamasında, 1999 yılında yayınlanan "OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri" ve birçok ülkenin konu ile ilgili düzenlemeleri incelenmiştir.

Genel kabul gören uluslararası kurumsal yönetim yaklaşımlarında, eşitlik, şeffaflık, hesap verilebilirlik, ve sorumluluk kavramları, olmazsa olmaz kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Buna paralel olarak, SPK'nın çıkarmış olduğu kurumsal yönetim ilkeleride, pay sahipleri, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, menfaat sahipleri, yönetim kurulu olmak üzere dört ana bölümden oluşmaktadır ve bu prensipler, "uygula, uygulamıyorsan açıkla" esasına dayalıdır (SPK, 2003:5).

Bununla birlikte, yakın zaman önce yaşanan krizlerde Türk bankacılık sektörünün geçirmiş olduğu süreç, ülkenin makroekonomik dengesinde meydana gelen bozulmanın yanısıra önemli ölçüde kurumsal yönetim eksikliğinden kaynaklanmıştır. Bu dönemde birçok bankanın tasarruf mevduatı sigorta fonuna (TMSF) devrinin en önemli sebebi söz konusu bankaların kurumsal yönetim uygulamalarında görülen eksikliktir. Günümüzde bankacılık artık hemen hemen universal düzenlemelere tabi bir endüstri haline gelmiştir. Bu nedenle bankalarda güçlü bir kurumsal yönetim yapısı büyük önem taşımaktadır.

4. TÜRK BANKACILIK SEKTÖRÜNDE KURUMSAL YÖNETİM UYGULAMALARININ, BANKALARIN FİNANSAL PERFORMANSINA ETKİLERİNİN ÖLCÜLMESİ ÜZERİNE YAPILMIS UYGULAMA CALISMASI

4.1. Çalışmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, bankacılık sektöründeki kurumsal yönetim uygulamalarının, bankaların finansal performanslarına olan etkilerini araştırmaktır. Bu kapsamda, sektördeki bankaların, SPK'nın kurumsal yönetim ilkelerini yayınladığı 2003 yılı sonrasındaki performanslarında, 2002 yılı yılı performanslarına oranla herhangi bir değişimin söz konusu olup olmadığı araştırılmıştır. Yapılan analizler sonucunda, kurumsal yönetim uygulamalarının sektördeki bankaların finansal performanslarına ne yönde etki ettiği ortaya çıkarılmıştır.

4.2. Çalışmada Kullanılan Veriler

Türkiye'de faaliyet gösteren ve hisse senetleri İstanbul Menkul Kıymetler Borsasında (İ.M.K.B) işlem gören 12 adet banka araştırma kapsamına alınmıştır. Araştırmada, SPK'nın kurumsal yönetim ilkelerini yayınladığı 2003 yılı baz alınarak, bankaların performansları, 2003 yılı öncesi ve sonrası olarak değerlendirilmiştir. Bu kapsamda, bankaların 01-12/2002 ve 01-12/2004 tarihli finansal tablolardan elde edilen veriler dahilinde analizler yapılmıştır. Bankalara ait finansal tablolar İ.M.K.B'nin internet sitesinden elde edilmiş olup, bankalara ait hisse senedi fiyat bilgileri www.ibsanaliz.com internet adresinden temin edilmiştir.

4.3. Çalışmanın Yöntemi

Çalışmada, hisse senedi getirileri ile mali tablolara dayanan kriterler birlikte kullanılmış olup, finansal yönetim performansının ölçülmesi için, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır.

4.3.1. Bağımsız Değişkenlerin Hesaplanması

Uygulamada kullanılacak dört bağımsız değişken; varlıkların kazanma gücü olarak kârlılık, aktif devir hızı olarak verimlilik, özkaynakların kazanma gücü ve borç sermaye bileşimini gösteren kaldıraç oranı olarak tanımlanmakta olup, aşağıdaki şekilde hesaplanmaktadır.

- Varlıkların kazanma gücü (ROA:Return on Asssets) = Net kar/Varlıkların defter değeri
- Aktif devir hızı (ATO: Assets Turn-Over) = Net satışlar/Varlıkların defter değeri
- Öz sermayenin kazanma gücü (ROE:Return on Equity) = Net gelir/Öz sermayenin defter değeri
- Kaldıraç Oranı (LEV: Leverage) = Toplam borç/Varlıkların defter değeri

Bağımsız değişkenlere ait 2003 ve 2004 yılı değerleri hesaplanarak, tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1. 2002-2004 Yılına ait Bağımsız Değişkenler

BAĞIMSIZ DEĞIŞKENLER 2002-2004	Varlıkların Kazanma Gücü		Aktif Devir Hızı		Özserm Kaza Gü	nma	Kaldıraç Oranı	
2002-2004	R	OA	AT	O	RO	E	LEV	
BANKALAR	2002	2004	2002	2004	2002	2004	2002	2004
Akbank	0.028	0.029	0.067	0.073	0.21	0.164	0.867	0.821
Alternatifbank	0.0085	0.004	0.04	0.046	0.248	0.039	0.967	0.888
Dışbank	0.021	0.015	0.061	0.049	0.144	0.108	0.854	0.861
Finansbank	0.019	0.022	0.095	0.61	0.352	0.182	0.891	0.878
Garanti Bankası	0.006	0.017	0.035	0.049	0.073	0.142	0.914	0.879
İş Bankası C	0.013	0.016	0.048	0.054	0.073	0.083	0.821	0.801
Şekerbank	0.005	0.026	0.04	0.095	0.0996	0.278	0.952	0.904
Türkiye Kalkınma Bankası	-0.116	0.034	0.131	0.088	-0.158	0.045	0.265	0.242
Türkiye Sınai Kal. Bankası	0	0.02	0.059	0.052	0	0.123	0.885	0.832
Türkiye Ekonomi Bankası	0.007	0.009	0.065	0.05	0.072	0.085	0.892	0.89
Tekstilbank	0.034	0.003	0.048	0.036	0.392	0.031	0.912	0.899
Yapı Kredi Bankası	0.058	-0.002	0.041	0.03	0.402	-0.012	0.854	0.811

4.3.2. Bağımlı Değişkenlerin Hesaplanması

Bu çalışmada, hisse senetleri İ.M.K.B.'de işlem gören 12 adet bankanın finansal yönetim performansı, Ekonomik Katma Değer (EVA), Pazar Katma Değeri (MVA), hisse senedi getirileri (RTN) ve piyasa değerlemesi oranı (PD/DD) (MB) kullanılarak ölçülmüştür ve bu üç performans ölçüsü bağımlı değişkenleri oluşturmaktadır. Bağımlı değişkenler aşağıdaki şekilde hesaplanmaktadır.

- Ekonomik Katma Değer (EVA:Economic Value Added) = NOPLAT (k_{WACC} x Inv. Cap.)
- Pazar Katma Değeri (MVA:Market Value Added) = Sirketin Piyasa değeri Yatırılan sermaye
- Hisse Senedi Getirileri (RTN:Return) = Hisse Senedi Fiyatlarının Doğal Logaritması
- Piyasa değeri/Defter değeri (MB: Market to Book Value)

4.3.2.1.Ekonomik Katma Değer (EVA)

"Ekonomik katma değer; firmanın değeri, yatırılan sermaye tutarı artı ileriye dönük yatırılan ekonomik katma değerin bugünkü değeridir" (ERCAN ve BAN, 2005:351). En basit ifadeyle EVA, firmanın yatırdığı sermayeye sağladığı vergi sonrası getiri ile sermaye maliyeti arasındaki fark olarak tanımlanabilir. EVA hesaplamalarının gösterimleri aşağıda verilmiştir.

Döneme ilişkin performans ölçümü:

Ekonomik Katma Değer(EVA) = NOPLAT – (k_{WACC} x Inv. Cap.) (Formül 1.1)

(Net faaliyet karı – Düzeltilmiş vergiler) – (Ağırlıklı ort. sermaye maliyeti x Yatırılan sermaye)

Ekonomik Katma Değer(EVA) = (ROIC - k_{WACC}) x Inv. Cap.

(Formül 1.2)

(Yatırılan sermayenin getirisi - Ağırlıklı ortalama sermaye maliyeti) x Yatırılan sermaye

Döneme ilişkin performans değerlendirilmesinde negatif bir EVA değeri, değer kaybı anlamına gelirken, pozitif bir EVA değeri şirketin değerinin arttığı anlamına gelmektedir (ARGUN, 2004: 118).

4.3.2.2.Pazar Katma Değeri (MVA)

Pazar katma değeri (MVA), firmanın piyasa değeri ile toplam yatırılan sermaye arasındaki fark olarak tanımlanır. Bir firmanın piyasa değeri mevcut hisse senedi sayısı ile firmanın hisse senedi piyasa fiyatının çarpımına eşittir.

Pazar Katma Değeri:

MVA= Firmanın Piyasa Değeri – Defter Değeri

(Formül 1.3)

EVA, firmanın üst yönetimine firmanın yönetim başarısı ile ilgili bilgiler sunma açısından önem taşırken, MVA, menkul kıymetler piyasasının söz konusu firma ya da firmalara bakış açısını tespit açısından öneme haizdir. Bununla birlikte, MVA firmayı yakından ilgilendiren yönetimsel faaliyetlerin etkilerini ölçerken, EVA ise, verilen yıl içerisinde yönetimsel etkinliği ölçmektedir.

Türk bankacılık sektöründeki bankaların EVA ve MVA değerleri hesaplanarak, araştırmada bağımlı değişkenler olarak kullanılmıştır. Bağımlı değişkenlere ait 2003 ve 2004 yılı değerleri tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2. 2002-2004 Yılına ait Bağımlı Değişkenler

Pazar Katma Ekonomik Katma Hisse Senedi

BAĞIMLI DEĞİŞKENLER		Katma ğeri		nik Katma eğer	12020000000	Senedi tirileri	Piyasa Değeri/ Defter Değeri Oranı	
2002-2004	MVA		E	VA	F	RTN		ИВ
BANKALAR	2002	2004	2002	2004	2002	2004	2002	2004
Akbank	3.77	9.88	76.77	71.64	1.327	2.291	1.53	2.15
Alternatifbank	1.07	1.7	-7.49	3.42	0.068	0.531	1.08	1.75
Dışbank	1.91	6.71	4.92	-3.23	0.647	1.904	0.38	1.01
Finansbank	2.88	9.51	9.2	5.24	1.058	2.252	0.55	1.52
Garanti Bankası	1.8	5.26	-12	8.17	0.588	1.660	1.1	1.76
İş Bankası C	2.53	4.34	-35.88	25.93	1.790	1.065	1.03	1.7
Şekerbank	7.03	1.86	-0.82	3.2	1.950	0.621	0.59	0.98
Türkiye Kalkınma Bankası	4.12	5.09	-1.52	-1.88	1.416	1.627	0.87	1.82
Türkiye Sınai Kal. Bankası	8.11	1.56	0.66	0.82	2.093	0.445	0.57	0.53
Türkiye Ekonomi Bankası	1.39	2.9	1.69	0.54	0.329	1.065	0.53	1.26
Tekstilbank	7.21	5.99	0.68	-0.8	1.975	1.790	0.46	0.63
Yapı Kredi Bankası	1.93	2.62	15.49	-62.81	0.658	0.963	1.05	0.77

5.UYGULAMANIN SONUÇLARI

5.1. Korelasyon Analizi Sonuçları

Çalışmada ilk olarak, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında lineer ilişkinin bulunup bulunmadığını araştırmak, eğer ilişki var ise, ilişkinin derecesini tespit etmek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. 2002 ve 2004 yıllarına ait Pearson ikili korelasyon matrisi sonuçları aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

Tablo 3. 2002 Yılı Verilerine Ait Pearson İkili Korelasyon Matrisi^a

	Kârlılık (ROA)	Verimlilik (ATO)	Özsermaye Kârlılığı (ROE)	Borç- zkaynak Yapısı (LEV)	Pazar KatmaDeğeri (MVA)	Ekonomik Katma Değer (EVA)	Hisse Senedi Getirileri (RTN)	PP/DD Orani (MB)
Kârlılık (ROA)	1.000							
Verimlilik (ATO)	743 .006*	1.000						
Özsermaye Karlılığı (ROE)	.794 .002*	400 .198	1.000					
Borç-Özkaynak Yapısı (LEV)	.867 .000*	818 .001*	.586 .045**	1.000				
Pazar Katma Değeri (MVA)	112 .730	.031 .923	118 .715	016 .961	1.000			
Ekonomik Katma Değer (EVA)	.213 .506	.165 .607	.274 .389	.050 .878	.066 .839	1.000		
Hisse Senedi Getirileri (RTN)	163 .613	.165 .608	134 .677	141 .663	.968 .000*	.142 .660	1.000	
PP/DD Oranı (MB)	.031 .925	119 .712	.010 .975	077 .813	342 .276	.400 .197	270 .396	1.000

a N = 12, * 0.01düzeyinde anlamlıdır. ** 0.05 düzeyinde anlamlıdır

2002 yılı verileri kullanılarak yapılan korelasyon analizi sonucunda elde edilen Korelasyon tablosu incelendiğinde, kârlılık (ROA) ile verimlilik (ATO) arasında, %1 anlamlılık düzeyinde negatif yönlü bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte yine kârlılık (ROA) ile özsermaye kârlılığı (ROE) ve kârlılık (ROA) ile borç özkaynak yapısı (LEV) arasında, %1 anlamlılık seviyesinde pozitif yönlü bir ilişkinin söz konusu olduğu sonucuna varılmıştır. Buradan çıkan sonuç şudur ki; bankaların kârlılıklarının artması, onların verimliliklerini negatif yönde etkilerken, bankaların kârlılıklarının artması, özsermaye kârlılığı ile, işletmelerin borç bulma imkanları arttığından, kaldıraç oranını da artırmaktadır.

Yapılan analiz sonuçlarından, araştırmaya konu olan bankaların borç/özkaynak yapısı (LEV) ile verimlilikleri (ATO) arasında, negatif yönde bir ilişkinin söz konusu olduğu sonucuna varılmıştır. Aynı şekilde, analize konu olan bankaların, borç/özkaynak yapısı (LEV) ile özsermaye kârlılığı (ROE) arasında % 5 anlamlılık düzeyinde pozitif yönde güçlü bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte, pazar katma değerleri (MVA) ile, hisse senedi getirileri (RTN) arasındada %1 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Tablo 4. 2004 Yılı Verilerine Ait Pearson İkili Korelasyon Matrisi^a

	Kârlılık (ROA)	Verimlilik (ATO)	Karlılığı	Borç- Özkaynak	Pazar Katma Değeri	Ekonomik Katma Değer	Hisse Senedi Getirileri	PP/DD Oranı
			(ROE)	Yapısı (LEV)	(MVA)	(EVA)	(RTN)	(MB)
Kârlılık (ROÁ)	1.000							
Verimlilik (ATO)	.274	1.000						
Özsermaye	.624**	.379	1.000	1				
Verimliliği (ROE)	.030	.225						
Borç-Özkaynak	512***	.062	.291	1.000				
Yapısı (LEV)	.088	.848	.360					
Pazar Katma	.374	.526***	.208	051	1.000	1		
Değeri (MVA)	.231	.079	.516	.875				
Ekonomik Katma	.576**	.064	.471	.049	.520***	1.000		
Değer (EVA)	.050	.843	.122	.879	.083			
Hisse Senedi	.312	.423	.086	133	.966**	.433	1.000	1
Getirileri (RTN)	.323	.171	.791	.679	.000	.160		
PP/DD Orani	.454	.161	.122	312	.443	.626**	.433	1.000
(MB)	.138	.618	.706	.324	.149	.030	.160	

a N = 12, * 0.01 düzeyinde anlamlıdır. ** 0.05 düzeyinde anlamlıdır. *** 0.10 düzeyinde anlamlıdır.

2004 yılı verileri kullanılarak yapılan korelasyon analizi sonucunda elde edilen Korelasyon tablosu incelendiğinde ise, kârlılık (ROA) ile özsermaye verimliği (ROE) arasında %5 anlamlılık seviyesinde pozitif yönlü güçlü bir ilişkinin söz konusu olduğu sonucuna varılmıştır.

Aynı zamanda, analize konu olan bankaların, borç-özkaynak yapısı (LEV) ile kârlılıkları (ROA) arasında %10 düzeyinde negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır. Buna ilaveten, bankaların ekonomik katma değerleri (EVA) ları ile kârlılıkları (ROA) arasında %5 anlamlılık düzeyinde pozitif yönde bir ilişki bulunmuştur.

2004 yılında, bankaların Pazar katma değerleri (MVA) ile, verimlilikleri arasında (ATO) ve yine Pazar katma değerleri (MVA) ile, ekonomik katma değerleri (EVA) arasında %10 anlamlılık derecesinde pozitif yönde bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca, pazar katma değerleri (MVA) ile, hisse senedi getirileri (RTN) arasında da %5 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü bir ilişki vardır. Buda işletmelerin Pazar katma değerlerini artırmalarıyla, hisse senedi getirilerininde arttığı anlamına gelmektedir. Buna ilaveten, bankaların 2004 yılında elde ettikleri ekonomik katma değerler (EVA) ile, piyasa değeri/defter değeri (MB) arasında %5 anlamlılık düzeyinde pozitif yönde bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

Lineer Coklu Regresyon Analizi

Çalışmada, incelenen bankaların finansal performans ölçülerinden olan değişkenlere, Ekonomik Katma Değer (EVA), Pazar Katma Değeri (MVA), hisse senedi getirileri (RTN) ve piyasa değerlemesi oranı (PD/DD) (MB), şirket performans ölçülerinden olan, kârlılık (ROA), verimlilik (ATO), özsermaye kârlılığı (ROE) ve borç-özsermaye yapısı göstergesi olan kaldıraç (LEV) değişkenlerinin katkılarını saptamak ve bunlar arasındaki ilişkileri tespit etmek için lineer çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Bağımlı değişkenlerin, diğer değişkenlerle ilgili regresyon modeli ve elde edilen sonuçlar ayrıntılı olarak aşağıda incelenmiştir.

a.Pazar Katma Değeri Modeli

Pazar katma değeri ile ilgili model aşağıdaki gibi ifade edilebilir:

$$MVA = a + x_1ROA + x_2ATO + x_3ROE + x_4LEV + \varepsilon$$
 ($\varepsilon = Art_1k deger$)

a.1. 2002 Yılı Verileri İçin Pazar Katma Değeri Modeli

Tablo 5. 2002 Yılı Verileri İçin Pazar Katma Değeri Modeli Özeti^b

Model-1	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	T	ahminin Standart Hatası	D	urbin-Watson
1	.197	.039	510		3.0384		2.489
	Standart	laştırılm	amış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar		
Model-2			В	Standart Hata	Beta	t	Anlamlılık
Sabit		-6.	062E-02	11.905		005	.996
ROA		-:	23.818	66.361	404	359	.730
ATO			1.039	62.220	.012	.017	.987
ROE			.133	10.205	.009	.013	.990
LEV			4.512	11.712	.339	.385	.711

a Açıklayıcılar: (Sabit), ROA, ATO, ROE, LEV, b Bağımlı Değişken: MVA (2002)

Buna göre, R² değeri, verilerdeki değişimin %3.9'unun ilgili model tarafından açıklandığını göstermektedir. Bu da modelin ilgili ilişkiyi açıklama oranının oldukça düşük olduğuna işaret etmektedir.

Pazar katma değer açıklamasında, ROA'nın MVA'ya etkisi -23.818, ATO'nun MVA'ya etkisi 1.039, ROE'nin MVA'ya etkisi .133 ve LEV'in MVA'ya etkisi 4.512 olmaktadır. Bu değişkenlerin katsayılarına bakıldığında ROE, ATO ve LEV'in Pazar katma değerinin üzerine etkisi pozitif iken, ROA'nin pazar katma değeri üzerideki etkisi negatif olmaktadır.

a.2. 2004 Yılı Verileri İçin Pazar Katma Değeri Modeli

Tablo 6. 2004 Yılı Verileri İçin Pazar Katma Değeri Modeli Özeti^b

Model-1	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hatası	Durbin-Watson
1	.762	.581	.341	2.3302	2.228

	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar			
Mode –2	В	Standart Hata	Beta	t	Anlamlılık	
Sabit	-14.920	9.466		-1.576	.159	
ROA	486.313	218.617	1.865	2.224	.061	
ATO	9.152	4.723	.513	1.938	.094	
ROE	-55.525	27.501	-1.532	-2.019	.083	
LEV	20.784	10.799	1.318	1.925	.096	

a Açıklayıcılar: (Sabit), ROA, ATO, ROE, LEV, b Bağımlı Değişken: MVA (2004)

Buna göre, R² değeri, verilerdeki değişimin %58,1'inin ilgili model tarafından açıklandığını göstermektedir. Bu da modelin ilgili ilişkiyi açıklama oranının orta düzeyde olduğuna işaret etmektedir.

Pazar katma değer açıklamasında, ROA'nın MVA'ya etkisi 486,313, ATO'nun MVA'ya etkisi 9,152, ROE'nin MVA'ya etkisi -55,525 ve LEV'in MVA'ya etkisi 20,784 olmaktadır. Bu değişkenlerin katsayılarına bakıldığında ROA, ATO ve LEV'in Pazar katma değerinin üzerine etkisi pozitif iken, ROE'nin pazar katma değeri üzerideki etkisi negatif olmaktadır.

2004 yılında 2002'den farklı olarak modelin açıklayıcılığı %3.9'dan, %58,1'e yükselmiş ve ROE'nin Pazar katma değeri üzerindeki etkisi negatif, ROA'nın etkisi pozitif hale gelmiştir.

b.Ekonomik Katma Değer Modeli

Ekonomik katma değeri ile ilgili model aşağıdaki gibi ifade edilebilir:

EVA =
$$a + x_1ROA + x_2ATO + x_3ROE + x_4LEV + \varepsilon$$
 ($\varepsilon = Artık değer$)

b.1. 2002 Yılı Verileri İçin Ekonomik Katma Katma Değer Modeli

Tablo 7. 2002 Yılı Verileri İçin Ekonomik Katma Değer Özeti^b

Model-1	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hatası	Durbin-Watson
1	.534	.285	124	27.7028	1.388

	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar		
Model -2	В	Standart Hata	Beta	t	Anlamlılık
Sabit	-30.619	108.549		282	.786
ROA	582.382	605.055	.934	.963	.368
АТО	706.517	567.296	.747	1.245	.253
ROE	-19.341	93.047	125	208	.841
LEV	-10.756	106.790	076	101	.923

a Açıklayıcılar: (Sabit), ROA, ATO, ROE, LEV, b Bağımlı Değişken: EVA (2002)

Buna göre, R² değeri, verilerdeki değişimin %28,1'inin ilgili model tarafından açıklandığını göstermektedir. Bu da modelin ilgili ilişkiyi açıklama oranının düşük olduğuna işaret etmektedir.

Ekonomik katma değer açıklamasında, ROA'nın EVA'ya etkisi 582,382, ATO'nun EVA'ya etkisi 706,517, ROE'nin EVA'ya etkisi -19,341 ve LEV'in EVA'ya etkisi -10,756 olmaktadır. Bu değişkenlerin katsayılarına bakıldığında, LEV ve ROE'nin ekonomik katma değerinin üzerine etkisi negatif iken, ATO ve ROA'nın ekonomik katma değeri üzerideki etkisi pozitif olmaktadır.

b.2. 2004 Yılı Verileri İçin Ekonomik Katma Katma Değer Modeli

Tablo 8. 2004 Yılı Verileri İçin Ekonomik Katma Katma Değer Modeli Özeti^b

Model-1	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hatası	Durbin-Watson
1	.891	.794	.676	16.8739	2.262

	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar			
Model -2	В	Standart Hata	Beta	t	Anlamlılık	
Sabit	-279.589	68.547		-4.079	.005	
ROA	6824.575	1583.079	2.534	4.311	.004	
OTA	-26.432	34.204	143	773	.465	
ROE	-592.427	199.143	-1.583	-2.975	.021	
LEV	295.891	78.198	1.817	3.784	.007	

a Açıklayıcılar: (Sabit), ROA, ATO, ROE, LEV , b Bağımlı Değişken: EVA (2004)

Buna göre, R² değeri, verilerdeki değişimin %79,4'ünün ilgili model tarafından açıklandığını göstermektedir. Bu da modelin ilgili ilişkiyi açıklama oranının yüksek olduğuna işaret etmektedir.

Ekonomik katma değer açıklamasında, ROA'nın EVA'ya etkisi 6824,575, ATO'nun EVA'ya etkisi -26,432, ROE'nin EVA'ya etkisi -592,427 ve LEV'in EVA'ya etkisi 295,891 olmaktadır. Bu değişkenlerin katsayılarına bakıldığında, ATO ve ROE'nin Ekonomik katma değerinin üzerine etkisi negatif iken, LEV ve ROA'nın Ekonomik katma değeri üzerideki etkisi pozitif olmaktadır.

2004 yılında 2002'den farklı olarak modelin açıklayıcılığı %28,1'den %79,4'e yükselmiş ve ATO'nun Ekonomik katma değer üzerindeki etkisi negatif, LEV'in etkisi pozitif hale gelmiştir.

c.Hisse Senedi Getirileri Modeli

Hisse senedi getirileri ile ilgili model aşağıdaki gibi ifade edilebilir:

RTN =
$$a + x_1ROA + x_2ATO + x_3ROE + x_4LEV + \varepsilon$$
 ($\varepsilon = Artik deger$)

c.1. 2002 Yılı Verileri İçin Hisse Senedi Getirileri Modeli

Tablo 9. 2002 Yılı Verileri İçin Hisse Senedi Getiri Özeti^b

Model-1	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hatası	Durbin-Watson
1	.185	.034	518	.8287	2.627

	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar		
Model –2	В	Standart Hata	Beta	t	Anlamlılık
Sabit	.636	3.247		.196	.850
ROA	947	18.099	059	052	.960
ATO	3.960	16.969	.163	.233	.822
ROE	291	2.783	073	105	.920
LEV	.313	3.194	.086	.098	.925

a Açıklayıcılar: (Sabit), ROA, ATO, ROE, LEV , b Bağımlı Değişken: RTN (2002)

Buna göre, R² değeri, verilerdeki değişimin %3,4'ünün ilgili model tarafından açıklandığını göstermektedir. Bu da modelin ilgili ilişkiyi açıklama oranının düşük olduğuna işaret etmektedir.

Hisse senedi getirilerinin açıklamasında, ROA'nın RTN'ye etkisi -0,947, ATO'nun RTN'ye etkisi 3,960, ROE'nin RTN'ye etkisi -0,291 ve LEV'in RTN'ye etkisi 0,313 olmaktadır. Bu değişkenlerin katsayılarına bakıldığında, LEV ve ATO'nun Hisse senedi getirileri üzerine etkisi pozitif iken, ROE ve ROA'nın Hisse senedi getirileri üzerideki etkisi negatif olmaktadır.

c.2. 2004 Yılı Verileri İçin Hisse Senedi Getirileri Modeli

Tablo 10. 2004 Yılı Verileri İçin Hisse Senedi Getiriler Özeti^b

Model-1	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hatası	Durbin-Watson
1	.655	.429	.102	.6143	2.377

	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar		
Model -2	В	Standart Hata	Beta	t	Anlamlılık
Sabit	-2.219	2.496		889	.403
ROA	95.322	57.637	1.618	1.654	.142
ATO	1.790	1.245	.444	1.437	.194
ROE	-11.493	7.250	-1.404	-1.585	.157
LEV	3.834	2.847	1.077	1.347	.220

a Açıklayıcılar: (Sabit), ROA, ATO, ROE, LEV, b Bağımlı Değişken: RTN (2004)

Buna göre, R² değeri, verilerdeki değişimin %42,9'unun ilgili model tarafından açıklandığını göstermektedir. Bu da modelin ilgili ilişkiyi açıklama oranının orta düzeyde olduğuna işaret etmektedir.

Hisse senedi getirilerinin açıklamasında, ROA'nın RTN'ye etkisi 95,322, ATO'nun RTN'ye etkisi 1,790, ROE'nin RTN'ye etkisi -11,493 ve LEV'in RTN'ye etkisi 3,834 olmaktadır. Bu değişkenlerin katsayılarına bakıldığında, ROA, LEV ve ATO'nun Hisse senedi getirileri üzerine etkisi pozitif iken, ROE'nin Hisse senedi getirileri üzerideki etkisi negatif olmaktadır.

2004 yılında 2002'den farklı olarak modelin açıklayıcılığı %3,4'den %42,9'a yükselmiş ve ROA'nın hisse senedi getirileri üzerindeki etkisi pozitif hale gelmiştir.

d.Piyasa Değeri/Defter Değeri Oranı Modeli

Piyasa değeri/defter değeri ile ilgili model aşağıdaki gibi ifade edilebilir:

$$MB = a + x_1ROA + x_2ATO + x_3ROE + x_4LEV + \varepsilon$$

 $(\varepsilon = Art_1k deger)$

d.1. 2002 Yılı Verileri İçin Piyasa Değeri/Defter Değeri Oranı Modeli

Tablo 11. 2002 Yılı Verileri İçin PD/DD Oranı Modeli Özeti^b

Model-1	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hatası	Durbin-Watson
1	.362	.131	366	.4086	1.186

	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar		
Model –2	В	Standart Hata	Beta	t	Anlamlılık
Sabit	2.415	1.601		1.508	.175
ROA	2.548	8.924	.306	.285	.784
ATO	-6.579	8.367	520	786	.457
ROE	2.731E-02	1.372	.013	.020	.985
LEV	-1.459	1.575	775	927	.385

a Açıklayıcılar: (Sabit), ROA, ATO, ROE, LEV, b Bağımlı Değişken: MB (2002)

Buna göre, R² değeri, verilerdeki değişimin %13,1'inin ilgili model tarafından açıklandığını göstermektedir. Bu da modelin ilgili ilişkiyi açıklama oranının orta düzeyde olduğuna işaret etmektedir.

Piyasa Değeri/ Defter Değeri oranının açıklamasında, ROA'nın MB'ye etkisi 2,548, ATO'nun MB'ye etkisi -6,579, ROE'nin MB'ye etkisi 2.731E-02 ve LEV'in MB'ye etkisi -1,459 olmaktadır. Bu değişkenlerin katsayılarına bakıldığında, ROA, ve ROE'nin Piyasa Değeri/ Defter Değeri oranını üzerine etkisi pozitif iken, LEV ve ATO'nun Piyasa Değeri/ Defter Değeri oranını üzerideki etkisi negatif olmaktadır.

d.2. 2004 Yılı Verileri İçin Piyasa Değeri/Defter Değeri Oranı Modeli

Tablo 12. 2004 Yılı Verileri İçin PD/DD Oranı Modeli Özeti^b

Model-1	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hatası	Durbin-Watson
1	.560	.313	079	.5533	1.966

	Standartlaştırılmamış Katsayılar	Standartlaştırılmış Katsayılar			
Model -2	В	Standart Hata	Beta	t	Anlamlılık
Sabit	628	2.248		279	.788
ROA	65.375	51.909	1.351	1.259	.248
ATO	.366	1.122	.111	.326	.754
ROE	-6.399	6.530	952	980	.360
LEV	1.902	2.564	.650	.742	.482

a Açıklayıcılar: (Sabit), ROA, ATO, ROE, LEV, b Bağımlı Değişken: MB (2004)

Buna göre, R² değeri, verilerdeki değişimin %31,3'ünün ilgili model tarafından açıklandığını göstermektedir. Bu da modelin ilgili ilişkiyi açıklama oranının düşük olduğuna işaret etmektedir.

Piyasa Değeri/ Defter Değeri oranının açıklamasında, ROA'nın MB'ye etkisi 65,375, ATO'nun MB'ye etkisi 0,366, ROE'nin MB'ye etkisi -6,399 ve LEV'in MB'ye etkisi 1,902 olmaktadır. Bu değişkenlerin katsayılarına bakıldığında, ROA, LEV ve ATO'nun Piyasa Değeri/ Defter Değeri oranını üzerine etkisi pozitif iken, ROE'nin Piyasa Değeri/ Defter Değeri oranını üzerideki etkisi negatif olmaktadır.

2004 yılında 2002'den farklı olarak modelin açıklayıcılığı %13,1'den %31,3'e yükselmiş ve ROE'nin Piyasa Değeri/ Defter Değeri oranını üzerindeki etkisi negatif, LEV ve ATO'nun etkisi pozitif hale gelmiştir.

SONUÇ

Bu çalışmada, hisse senetleri İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda (İ.M.K.B) işlem gören 12 adet bankanın finansal performansı, 2003 yılı öncesi ve sonrası olarak değerlendirilmiştir. Bu kapsamda, bankaların finansal tablolardan elde edilen veriler dahilinde analizler yapılmıştır.

Elde edilen bulgulara göre, 2003 yılı kurumsal yönetim açısından baz yıl olarak alındığında, bankalar ait kârlılık, verimlilik, özsermaye kazanma gücü ve kaldıraç oranı gibi değişkenlerin, pazar katma değerini açıklama gücü, 2004 yılında artmıştır. Yani kurumsal yönetim anlayışıyla birlikte bu değişkenler ile pazar katma değeri arasındaki bağ güçlenmiştir.

Ekonomik katma değer açısından durum, pazar katma değerinden farklı değildir. Değişkenlerin 2004 yılında ekonomik katma değer modelini açıklama gücü artmıştır. Ancak verimlilik değişkeni açısından 2004 yılına ait katsayı anlamsız çıkmıştır.

Hisse senedi getirileri ve piyasa değeri/defter değeri oranı 2004 yılında artmış olsa da, ilgili regresyon modeli hisse senedi getirilerini ve piyasa değeri/defter değeri oranını açıklamada yetersiz kalmaktadır. Her iki modelde de değişkenlere ait katsayılar, 2002 ve 2004 yılında anlamsız çıkmıştır. Yani, ilgili değişkenlerle, hisse senedi getirileri ve piyasa değeri/defter değeri oranı arasında bir ilişki tespit edilememiştir.

Sonuç olarak, 2003 yılında uygulanmaya konan kurumsal yönetim ilkeleri Türk sermaye pazarında, finansman olanakları, yatırım kararları ve yatırımcıların güveninin sağlanması, sermaye maliyetinin düşürülmesi ve daha istikrarlı finansman kaynaklarının sağlanması gibi hususlarda etkili olarak, bankaların finansal performanslarına etki etmiştir. Bununla birlikte, Pazar katma değerlerini artırabilen bankaların, hisse senetlerine talep artmış, dolayısıyla bu bankaların hisse senedi getirileride buna paralel olarak artmıştır.

KAYNAKLAR

ARGUN, D. (2004), "Economic Value Added (EVA)", Muhasebe ve Denetime Bakış, 4:11, 117-121.

BIANCO, M.ve CASAVOLA P. (1999), "İtalian Corporate Governance: Effects on Financial Structure and Firm Performance", <u>European Economic Rewiew</u>, 43.

BOHREN, O. ve ODEGAARD, B. A. (2003), "Governance and Performance Revisited", <u>EFA 2003 Annual Conferance Paper</u>, No:252.

BOUBAKRI, N., COSSET, JC., GUEDHAMI, O. (2003), "Corporate Governance and Economic Environment: Firm Level Evidence From Asia", <u>Pasific-Basin Finance Journal</u>, 281.

CANSIZLAR, D. (2004), "Bankacılık Sektöründe Kurumsal Yönetim", Kurumsal Yönetim Derneği, <u>Bankacılık Sektöründe Kurumsal Yönetim Paneli</u>, 12 Ekim 2004.

GOMPERS, P.A., ISHII, J. L. ve METRICK, A. (2003), "Corporate Governance and Equity Prices", Quarterly Journal of Economics.

GÜRBÜZ, A. O. ve ENGİNCAN Y. (2004), "Dünyada ve Türkiye'de Kurumsal Yönetim Düzeyinin ve Şirket Performanslarının Karşılaştırmalı Analizi", <u>Marmara</u>

Üniversitesi Dergisi, 2:1, 216-225.

HIMMELBERG, C. P., HUBBARD, R. G. Ve PALIA, D. (1999), "Understanding Determinants of Managerial Ownership and the Link Between Ownership and Performance", <u>Journal of Financial</u> Economics, 53.

HIRAKI, T., INOUE, H. ITO,A. KUROKI, F. ve MASUDA, H. (2003),"Corporate Governance and Firm Value in Japan: Evidance From 1985to 1998", Pasific-Basin Finance Journal.

HUCTCHINSON, M. ve GUL, F. A. (2003), "Investment Opportunity Set, Coorporate Governance Practices and Firm Performance", <u>Journal of Coorporate Finance</u>, *182*.

JOH, S. W. (2003), "Corporate Governance and Firm Profitabilty: Evidance From Korea Before the Crisis", Journal of Financial Economics, 68.

KLAPPER, L. ve LOVE, I. (2003), "Corporate Governance, Investor Protection and Performance in Emerging Markets", *Journal of Coorporate Finance*, 195.

KOÇ, İ. Ö., YAVUZ N. ve YALIN P. (2004), "AB'ne Entegrasyon Sürecinde Kurumsal Yönetim ve Öncü İki Sektör Üzerine Uygulama", Marmara Üniversitesi Dergisi, 2:1, 226-244.

RENNEBOOG, L. (2000), "Ownership Managerial Contral and the Governance of Companies Listed on the Brussels Stock Exchange", Journal of Banking &Finance, 24.

ŞEHİRLİ, K. (1999), "Kurumsal Yönetim", <u>Sermaye Piyasası Kurulu, Denetleme Dairesi,</u> Araştırma Raporu, XIV-4/55-3.

VARIŞ, M., KÜÇÜKÇOLAK, A., ERDOĞAN, O., ÖZER, L. (2001),"Sermaye Piyasalarında Kurumsal Yönetim İlkeleri", İMKB Dergisi, Özel Sayı, Yıl:5, sayı:19.

OECD; Corporate Governance Principles, 1998, www.oecd.org.

SPK; Kurumsal Yönetim İlkeleri, 2003.

TÜRKİYE'DE VE BAZI ÜLKELERDE YÖNETİŞİME UYGUN YAPILANMANIN GEREKLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Dr. Hakkı ÇİFTÇİ¹

ÖZET

Bu çalışmada yönetişim kavramının Türkiye'de ve bazı ülkelerde1997-2004 yılları arasındaki gelişimi incelenerek, katılımcılık, hesap verebilirlik, şeffaflık, cevap verebilirlik, hukukun üstünlüğü, devlet etkinliği, siyasi istikrar, düzenlemelerin kalitesi, rüşvetin kontrol altına alınması, seçim süreci, sivil toplum, bağımsız medya, yolsuzluk, kurumsal, yasal, yargısal çerçeve ve yönetişim seviyeleri ile ilgili veriler sunulmaktadır. Özellikle bu gelişmeler bağlamında yönetişim kavramı gözden geçirilerek, yönetişimle ilgili bu kavramların Türkiye ve Geçiş Ekonomileri'ndeki mevcut durumu, sorunları ve bu sorunlara ilişkin önerileri ortaya konulmaya çalışılmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Yönetişim, açıklık ve hesap verebilirlik, katılımcılık, açıklık, hukukun üstünlüğü

ABSTRACT

INVESTIGATING THE ESSENTIALS OF GOVERNANCE IN TURKEY AND TRANSITION ECONOMIES

Examining the development of governance practices in some development and developing economies and Turkey from 1997 to 2004, the study presents findings of certain indicators of governance such as participation, voice and accountability, rule of law, transparency, effectiveness and efficiency, political stability, quality of regulatory, control of corruption, electoral process, civil society, independent media, constitutional, legislative, and judicial framework. In particular, the study, reviewing the concept of governance, tries to find out governance practices in development and developing economies and Turkey, and then provides solutions for the problems faced in the implementation of the essentials of governance in these countries.

Keywords: Governance, voice and accountability, participation, transparency, rule of law

¹ Çukurova Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İktisat Bölümü, Adana, TÜRKİYE, hciftci@cu.edu.tr

1. GİRİŞ

Dünya hızlı bir şekilde değişmekte, değişimi yakalayan, değişime ayak uyduran ülkeler ve kendine ayakta kalmaya etmekte dünya devletlerivle milletler devam ve edebilmektedirler(Güzelsarı,2004:1). Globalleşmenin de etkisiyle her alanda ülkelerin birbirlerine bağımlılıkları artmıştır(Koç vd.2003:s.226). Bu bağlamda gelecek dönemlerde ülkelerin kalkınma politikalarıyla ilgili süreçlerde kötü vönetim ilkelerinden dolayı hükümetler sorumlu tutulacak, mülkiyet haklarının güvence altına alınması, bürokratik performansın kalitesi, rüşvet ve yolsuzluklarla mücadele, açıklık ve hesap verilebilirlik yönünde sürdürülebilir politikalar hükümetler tarafından desteklenilmesi istenilecektir(Keefer, 2004:1). Bunun sonucunda ülkeler arasındaki mal ve hizmet dolaşımını hızlanmıştır. Ülke yatırımcıları uzun vadeli sabit sermaye ülkelerine çekebilmeyi yatırımcılara uygun güven iklimini başarabilmektedirler. Bu sayede yatırımların maliyetinin düşük tutulmasını ve yatırımın verimli kullanılması sağlanılır. Yönetişimi etkileyen ekonomik yapı, hukuk sistemleri, sosyo-kültürel yapı ve tarihsel gelişimler her ülke ile ilgili farklı bir kurumsal yönetim yapısını oluşturacaktır. Tıpkı Serbest Pazar düşüncesine haiz İngiltere ve ABD'de uygulanan Anglo Sakson sistemi veyahutta cemaatci değerlerin yer aldığı ve büyük yatırımcıların ağırlıklı olduğu konsantre bir Alman Japon sistemi gibi(Carver 2001:3). Dünya da uygulanan farklı yasal sistemler, kurumsal çerçeveler ve ülkelere özgü kurallar neticesinde yönetişimle ilgili değişik yaklaşımlar oluşturulmuştur. Bu bağlamda yönetişim son on yılda yeni bir gelişim sürecine girmiştir. Yönetişim ilkeleri ülke faaliyetlerinin denetlenmnesinden, yöneticilerin hesap verilebilirliğine kadar uzanmıştır. Bu açıdan vönetisimin en etkin uygulandığı ülkeler basta ABD olmak üzere İngiltere, Fransa, Almanya, Hollanda, Japonya ve Asya ülkeleri olarak sıralanabilir(Koç vd.2003:227).

Bu ülkelerden bazılarındaki gelişmeler ise yönetişimi acil uygulanabilir pozisyona getirmiştir. Siyasi hayatın yanı sıra tüm bu gelişmeler bir yandan ticari hayata da yansımaya başladı ve Enron, World Com gibi dev şirketlerde yaşanan skandallar, dünyayı sarsan bir kriz olarak gündeme oturdu. Sonucta, ülkedeki kurumsal yönetim uygulamalarını iyileştirmek maksatlı son derece radikal hükümler içeren yeni bir kanunu(Sarbanes-Oxley) Temmuz 2002'de yürürlüğe koymuştur. NYSE ve NASDAQ kotasyon koşullarını gözden geçirdi(Çolak 2004:8). Benzer şekilde, Almanya kurumsal yönetim ilkelerini bir kod(code) altında toplamış, german Codex Mayıs 2003'te revize etmiş, yasal zorunluluk ve 2005'te profesyonel azınlığa karşı korunma gerekliliği ve yöneticilerin ücretlerinin ayrı ayrı açıklanması gerktiği belirtilmiştir. İngiltere de ise 1998 ve 2003'te revizyonuyla Combined Code ve Comply or Explain yaklaşımı Londra Borsası kotasyon şartı, YK öz değerlendirmesi ve ayrıntılı ücret politikası ve cadbury Raporu düzenlenmiştir. Polonya'da ise Comply or Explain yaklaşımı ,yıllık bazda açıklama zorunluluğu gibi gelişmeler olmuştur. Japonya şirketler hukukunu gözden geçirerek iyileştirmiş, Rusya kurumsal yönetim ilkelerini kamuya açıklamıştır. İngiltere'de en son yayımlanan "Hampel Kod"undan sonra, "Higgs Raporu" konuşulmaktadır. Bundan dolayı ülkelerin hemen hepsinde Kurumsal Yönetişim Kod Kitapçığı yayımlandı (Cansızlar, 2003:3). Hong-Kong'da Comply or Explain yaklaşımının yanı sıra Yeni Code ve yıllık faaliyetleri yarıyıl raporları şeklinde iki kez açıklama gereği benimsenmiştir(Çolak 2004:8).

Öte yandan yönetişim kavramının davranışsal yönü ve normatif yönü bulunmaktadır. Davranışsal yönü ulusların günlük işlerini yürütürken sahip olduğu "değerler sistemi" ile ilgilidir. Bu değerler sistemi, ulusu oluşturan unsurlar arasındaki ilişkileri ve ulusun çevresi ile olan ilişkileri şekillendirir. Kurumsal yönetimin normatif yönü ise, ulusların yasalara uyumu ile ilgilidir. Ulusların tüm bu ilişkiler sistemini dikkate alarak, dengeli bir şekilde, uygulamalarına yön vermesi, iyi kurumsal yönetimin bir gereğidir. Bu yapılırken, "birey" ve "eğitiminin", ticari hayatın vazgeçilmez unsurları olduğu da unutulmamalıdır(SPK 2003:s.5, Argüden, 2004:5).

Öte yandan kurumsal yönetim kalitesinin yüksek olması, uluslar arası sermaye piyasalarına entegrasyonun sağlanması, bu yolla şirketlerin sermaye maliyetinin düşürülmesi, finasman imkanlarının ve likiditenin artması ve sermaye piyasalarından daha fazla fon sağlanması anlamına

gelmektedir. Bundan dolayı da bankacılık ve diğer finans faaliyetlerinde yönetişime uygun yapılanmalar önem arz etmektedir(Caprio, Laeven, Levine, 2004:1).

Aynı zamanda, iyi kurumsal yönetim, ülkenin imajının yükselmesine, yolsuzlukların ve usulsüzlüklerin azaltılmasına, yabancı sermayenin çekilmesine, mali piyasaların ve dolayısıyla ekonominin rekabet gücünün artmasına, olası krizlerin daha az zararla atlatılmasına, kaynakların daha etkin bir şekilde dağıtılmasına ve dolayısıyla yüksek refahın sağlanması ve sürdürülmesine önemli katkılar sağlamaktadır. İyi kurumsal yönetim uygulamalarının şirketler ve ülke açısından önemli yararları bulunmaktadır. Bu durum rekabet gücünün gelişmesinde temel etmenlerin ve rekabet stratejilerinin orta ve uzun vadede firma, bölge, ülke ve blok bazında farklı içerikli yönetişim uygulamalarına imkan sağlayacaktır(Ulusoy, 2004:3).

Ülkelere bugünkü süreçten itibaren yavaş yavaş yönetişim ile ilgili İlkelerde yer alan prensiplerin uygulanıp uygulanmaması "uygula ve açıkla" esası çerçevesinde isteğe bağlılıktan zorunluluğa doğru bir gidiş söz konusu olacaktır. Bu doğrultuda, ilkelerde yer alan prensiplerin uygulanıp uygulanmadığına; uygulanmadı ise buna ilişkin gerekçeli açıklamaya, bu prensiplere tam olarak uymama dolayısıyla meydana gelen çıkar çatışmalarına ve gelecekte ülkelerin ve şirketin yönetim uygulamalarında ilkelerde yer alan prensipler çerçevesinde bir değişiklik yapma planının olup olmadığına ilişkin açıklamaya, yıllık faaliyet raporunda yer verilmesi ve ayrıca kamuya açıklanması gerekmektedir(Pulaşlı, 2003:2).

Bu çalışma yukarıdaki tematik öğeler çerçevesinde incelenecektir. Çalışmanın önemi; yönetişimin sürekli gelişen bir kavram olması, tek bir kurumsal yönetim düzenlemesini içermemesi, piyasaların sürekli yenilendiği ve buradaki riskleri bertaraf edecek tarzda ilkeleri betimlemesi ve günün koşullarına uyumu garanti etmesi açısından kaynaklanmaktadır. Kapsamı ise Dünyadaki gelişmeler ve SPK ilkeleri belirlemektedir. Bu açıdan çalışma üç bölüm içermektedir. Birinci bölümde yönetişim ve kurumsal yönetimle ilgili temel kavramlar, yönetişimin ve kurumsal yönetimin genel teorisi, ikinci bölümde Dünyadaki ve Türkiye'deki uygulamalar ve bu konuda yapılan benzer çalışmalar. Üçüncü ve son bölümde ise değerlendirme ve öneriler verilecektir.

2. YÖNETİŞİM VE UNSURLARI

Kavram, ilk defa 1989 yılında yayımlanan Dünya Bankası'nın bir raporunda 'good governance' olarak yer almıştır². Raporda yönetişim üzerine açık bir tanım yapılmamış, iyi yönetişim olarak

² Yönetişimin temel özellikleri 1989 Dünya Bankası Raporu'nda bu kavramın tanımlanmasından beri pek çok sosyal ve siyasal bilimci, ulusal ve uluslar arası kuruluş tarafından tartışılmış ve geliştirilmiştir. Bunlar içinde Avrupa Toplulukları Komisyonu'nun geçen yıl hazırlamış olduğu Avrupa Birliği'nin yönetişim plan ve stratejilerini kapsayan "White Paper", "iyi yönetişimin" ölçütleri altı maddede toplanmakta ve kapsayıcı bir çerçeve oluşturmaktadır. Bunlardan ilki şeffaflık (transparency) ya da saydam yönetimdir. Saydamlık iyi yönetişimin ve etkin devlet işleyişinin öncelikli ve sine qua non ölçütüdür. Karar alma sürecinin tüm evrelerinde, uygulamada, uygulama sonuçlarının değerlendirilmesinde tüm bilgi, belge ve bulguların karardan etkilenen herkese açık, net ve anlaşılabilir bir dille anlatılması; yasa ve yönetmelik değişimlerinin, yasal ve yönetsel hak arama sürçlerinin belirgin, öngörülebilir, tutarlı ve istikrarlı bir içeriğe sahip olması saydamlığın, dolayısıyla etkin devlet işleyişinin temellerini oluşturur.

İyi yönetişimin ikinci önemli öğesi sorumluluk alma ve hesap sorma yani hesaplaşabilirlik (accountability) olgusudur. Yönetişim karar ve uygulamalara katılacak aktörlere yetki ve kaynakların paylaşımı kadar bu yetkilerle ilgili sorumlulukların da devrini öngörmektedir. Özellikle uygulamaların içerik ve sonuçlarının değerlendirilmesinde (evaluation) merkezi ve yerel yönetim kademeleri ya da ilgili sivil toplum kuruluşları karar ve uygulamalarının hesabını verebilmesi, kaynakları kullanım biçimlerinin belirgin olması ve yargı denetimine açık olmaları yönetimin etkinliği için zorunludur. Yalnız burada etkin ve verimli yönetim için dikkat edilmesi gereken nokta, resmi ya da gayrı-resmi hesap sorma ve denetlemenin yalnız uygulamaların mevzuat ve bürokratik süreç ve kurallara uygunluğu (compliance audit) değil, aynı zamanda ve daha önemli olarak verimlilik, etkinlik, ekonomik işleyim, kalite, liyakat ve başarıya odaklı performans standartlarına uygunluğu denetleyen performans ya da faaliyet denetimi (operational audit) olmalıdır.

Katılım (participation) yönetişimin omurgasını oluşturan öğesidir. Merkezi yönetimin kaynak ve yetkilerini yerel yönetimler ve sivil toplum kuruluşlarıyla birlikte kullanımı, yönlendirmesi (co-steering) ve yönetimi (co-management) yönetişimin temel ilkesidir. Katılım yalnızca karar almayı etkilemeyi değil karar alma sürecinin her evresinde, kararların içeriklerinin biçimlenmesinde, uygulama ve denetlenmesinde yaygın ve yoğun katılımı (involvement) anlatır.

ifade ettiği kavram, devlet ile piyasa arasındaki ilişkiler ağının belli bir biçimde örgütlenmesi anlasılmaktadır. Kavram, devletin piyasada düzenlemeler yaparak "oyunun kurallarını" belirlemesine ve piyasa dostu devlete işaret etmektedir(Peker, 1999:7). Ancak, terim daha sonra OECD ve Birleşmiş, Milletler tarafından da kullanılarak, bu üç örgütün çeşitli toplantı ve yayınlarıyla açık bir formül haline getirilmiştir. 1989 Dünya Bankası, 1992 OECD, 1992'de gerçekleştirilen Rio Zirvesi, Habitat toplantıları ve son olarak 1997'de Birleşmiş Milletler, "governance" terimi çerçevesinde yüzyılın katılımcı devlet modelini netleştirdiler. Bu formül Türkiye gündemine ise 2000 yılında TÜSİAD, OECD, DB ve AB ortaklığıyla yapılan "AB Yolunda İyi Yönetişim" adlı bir toplantıyla girmiştir. Yönetişim bir birlikte yönlendirme süreci olduğu için bu yönelimde ortaklık kavramı ön plana çıkmakta, demokratiklik, açıklık, hesap verme, çoğulculuk, kararın ilgililere en yakın yerden üretilmesi gibi öncelikler taşımaktadır. Merkezi bir yönetim yerine, yerinden ve o yerde yaşayanların katılımcılığını ve sahiplenmesini içeren bir beraber vönetim ortaklığı ön görülmektedir. Varolan yönetim pratiklerinin yetersiz kalması üzerine, ortaya çıkan yeni arayışların uygulamada etkili olmaya başlamasıyla, bu yeni gelişmeleri anlatmak için yönetişim kavramı ortaya çıkmıştır(Tekeli,1999:239).

Yönetişim yaklaşımı, neo liberal politikaların revize edilmesi önermesine karşın sağlık ve eğitim harcamalarında kamu payını arttırmak, öte yandan globalleşmeyle, bölgeselleşmeyle, bilgi iletişim teknolojilerindeki değişmelerin etkisiyle ulus devlet gücünün azalması sonucu ortaya çıkan yeni bir yönetim modellinin ortaya çıktığı söylenebilmektedir (Leftwich, 1994:368; Güzelsarı, 2000: 19).

1990'lı yıllardan bu yana sosyal ve siyasal kuramın önemli tartışma konularından biri haline gelen yönetişimin kullanım alanının işletme yönetiminden başlayarak, hukuk, iktisat, siyaset ve kamu yönetimi alanlarına uzanması ve yerel (urban governance), "ulusal" ve "uluslararası" yönetişime (global governance) kadar genişlemesi, kavramın tek bir anlamından söz edilmesini güçleştirmektedir. Bu bağlamda bir kısım için demokratik kesimlerle ortaya çıkan sorumlu bir yönetimi, bir başka kesim için ise çoğulculuğu, hukuk devletini, insan haklarına saygıyı ifade etmektedir(Williams,1994:83). Yönetişimin kuram öncesi ve eklektik bir yapıya sahip olduğunu ve Antik Yunan'da kullanılan "dümen tutma" (steering of boats) kavramının izlerini taşıdığını belirten,

Ancak daha önce değinildiği gibi yalnızca katılım yollarının açık tutulması, Türkiye gibi güçlü devlet geleneğinin, patrimonyal ilişkilerin ve merkeziyetçiliğin egemen olduğu toplumlarda biçimsellikten öteye geçemeyeceğinden, çoğulcul kurumsal yapıların inşası (building pluralistic institutional structures), devletle toplum arasında aşağı-yukarı kurumsal bağları sağlayıp yerel kaygıları seslendiren ve kamu görevlilerinin sorumluluk anlayışı içinde başarıya odaklı performanslarını sağlayan aracı yapıların (intermediary edifice) kurumsallaştırılması zorunlu koşuldur. Bu bağlamda üniversite, profesyonel örgütler, gönüllü kuruluşlar, özel ticari-sanayi birlikleri gibi bütün sivil toplum kuruluşlarının itibarının, prestijinin, yetki ve kaynaklarının sağlanması (capacity building, empowerment), demokratik çoğulcu katılımın gerçekleştirilmesinde kritik öneme sahiptir. İyi yönetişimin dördüncü ölçütü, yönetim kademelerinin kendi içinde uyumlu ve tutarlı kararlar üretmeleri, başka bir anlatımla merkezi ve yerel yönetim katmanları arasındaki çalışma uyumunun (coherence) sağlanmasıdır. Merkezi ve yerel yönetimlerin öncelikle kendi içlerindeki işleyiş ve yönetim bozuklukları, sonra birbirleri arasındaki koordinasyon, uyum ve ilişkilerin eksikliği, hatta yokluğu, küresel bağımlılıklar içinde baş döndürücü bir hızla değişen koşullara uygun yanıtların ve siyasaların oluşmasını engellemekte, var olan siyasaların da tutarlı ve etkin bir biçimde uygulanmasını engellemektedir. Kamu hizmetlerinin mümkün olan en alt ve küçük düzeyde üretilip sunumunu öngören hizmetlerde yerindenlik (subsidiarity) olgusu iyi yönetişimin diğer bir ölçütüdür. Kararların alındığı ve hizmetlerin sunulduğu ölçeğin halka yakın olması, halkın hizmetlerin maliyet ve kaynakları öğrenmesine ve bu yolla siyasaları benimseyip etkin ve gönüllü bir biçimde katılımını sağlayacaktır. Doğal olarak hizmetlerde yerellik ilkesi, hizmetin maliyet ve veriminin optimalliğinin sağlanması yolunda, hizmetlerin yerel halk ve kurumlarca üretimini ya da merkezi yönetimle ortaklaşa gerçekleştirilmesini de kapsamaktadır.

İyi yönetişimin son kriteri etkinlik (efficiency) ve alınan kararlara uygun davranışta (law enforcement) bulunmadır. Toplumsal paydaşların siyasa oluşturma süreçlerine katılımı, yönetsel süreçlerin saydamlığı, hesap sorabilme, uyum ve hizmetlerde yerellik gibi yönetişimin temel ilkeleri şu veya bu biçimde yalnızca belirlenen amaçlara ulaşmayı (effectiveness) temel alan klasik yönetim anlayışından farklı olarak, en verimli, optimum ve etkin biçimde toplumsal refah ve esenliği sağlama amacına ulaşmayı öngörmektedir. Paydaşların katılım ve rızasıyla biçimlenen karar ve uygulamaların da bağlayıcılığı yasalara uyma (law enforcement) sonucunu doğurmakta, buda hukuk devleti (rule of law) ilkesini etkinleştirerek her türlü yönetsel ve siyasal yolsuzluğun, keyfiliğin ve kayırmacılığın (clientelistic relations) önünü kesmektedir.

ileri sürdüklerinden daha çok karşı çıktığı noktalarla belirli bir kapsama dahil olunulduğunu belirten Jessop'ın(Jessop,1995:309) tanımlamasına göre, kavram esas olarak yönetimle hem çakışan hem de ondan ayrılan bir tür yönlendirme, rehberlik etme ve yönetme tarzı ve eylemidir."Yönetim" kavramından türetilen ve son yirmi yıl içinde bu kavramın karşıtı olarak kullanımı popülerleşen yönetişim, "yeni" bir yönetme süreci ya da toplumun "yeni" bir yönetim tarzı ile yönetilmesi anlamında kullanılmaktadır(Rhodes, 1996:652-667).

Ayrıca, küreselleşmeci kuramcıların ileri sürdükleri, küreselleşmenin geri döndürülemez süreci ile birlikte ulus-devletlerin güç kaybettiği, hatta bittiği savlarının yükseldiği bir dönemde tanımlanan yönetişim, artık yönetme işlevinin ulus-devletlerle de sınırlandırılamayacağını, uluslararası sermayenin ve NGO'lar olarak tanımlanan küresel sivil toplum örgütlerinin yönetme sürecine dahil edilmelerini öneren bir yönetim tarzıdır. Dolayısıyla, yönetişim küreselleşmenin geri döndürülemezliği ve bu süreçte ulus-devletin yönetme kapasitesini yitirdiği savına dayalı olarak küresel kapitalizm gerçekliğine uygun yeni bir iktidar tarzı ve devlet anlayışını geliştirmeyi amaçlamaktadır. Neoliberalizm 1980'li yılların başından itibaren iktisadi hayatta yer almış, bununla beraber, ulus devletlerin zayıfladığı, özelleştirmelerin sıklıkla meydana geldiği, globalleşmenin ekonomik ve toplumsal yaşamı kapsadığı yönde destekleyici söylemleri de beraberinde getirmiştir. Yönetişim, neo-liberalizmin sınırlarına ulaştığının kabul edilmeye başlandığı 1990'lı yıllarda küreselleşme söyleminin bir parçası olarak popülerlik kazanmıştır(Aygül,1998:231-256).

Bir uygulama olarak yönetisim, neo-liberalizmin ekonomik verimsizlik sorununu çözme arayışında iken, bir söylem olarak yönetişim toplumsal meşruiyetin kurulmasına, bir dizi konunun siyasal Dolayısıyla, boyutunu örterek, aracılık yapmaktadır. yönetisim, küresellesme devletlerin uluslararası finans kurulusları karsısında kendi ekonomik yürütme güçlerini yitirmeleri, yapısal uyarlama politikalarının beklentilerin tersine ortaya çıkardığı toplumsal yıkımlar, özel sektör yönetim tekniklerinin kamu sektörüne taşınmasının ortaya çıkardığı yeni sorunlar, yeni kamu işletmeciliği yaklaşımının ve uygulamalarının uluslararasılaşması ve kamunun hesap verebilirliğini yitirmesi gibi gelişmelerin siyasal içeriklerini ve ideolojik arka planını gizleyen bir söylem olarak son derece önemli bir islevi üstlenmistir. Neo liberal politikaların bir anlamda tıkanmaya başlamasıyla serbest piyasa ile devlet arasındaki ilişkide farklı bir zemine oturtulmaya çalışılmış, devletin piyasadan olabildiğince çekilmesi gerekliliği savını ortaya atan neo liberal söylemin yerini artık piyasa dostu devlete doğru bir transformasyona gidilmiş mevcut sistemi tıkayıcı önlemleri alma görevi devlete sunulmuştur. Bu gelişmeler Dünya Bankasınca ortaya atılan yönetişimle paralellik arz etmektedir(WB,1994).

Kuram öncesi ve eklektik bir yapıya sahip olduğu kabul edilen yönetişimin pek çok kuramsal kaynaktan tarihsel gelişmeler ve sosyal bilim alanlarında ortaya çıkan gelişmelerden de etkilenmiştir(Jossep,1995:307-333). Diğer yandan, yönetişimin kuramsal kökenleri arasında yeni ekonomik koordinasyon biçimlerine vurgu yapan "kurumcu iktisat"; geleneksel egemen devlet ve devletlerarası ilişkiler ayrımını eleştiren ve ulus-devleti "by-pass" ederek yeni rejimlere vurgu yapan "uluslararası ilişkiler kuramları"; özel-kamu ayrımının uygulamada geçersizleştiğini ileri sürerek bu ayrımı eleştiren "siyaset bilimi" ve bunlara ek olarak, giderek daha fazla karmaşıklaşan ve farklılaşan sosyal ve siyasal sistemlerin üstesinden gelmenin bir yolu olarak yönetişim tarzını ileri süren "yönetim" ve "örgüt kuramı"ndaki gelişmeler sayılmaktadır(Kickert,1993:191-204). Kamu yönetimi alanında yönetişimi besleyen kuramsal kaynaklar konusunda yapılan tartışmaların çoğu yeni kurumcu iktisat üzerinde yoğunlaşmaktadır. Yeni kurumcu iktisat, devlet-piyasa ortaklığı söylemi üzerinden "devlete ait yapı ve süreçlerin piyasalaştırılmasına, bunların piyasa kurumlarının yönetimine devredilmesine, dolayısıyla toplumsal yaşamın piyasa adına yeniden örgütlenmesine kavramsal destek sağlar" (Güler, 2003:93). Yeni kurumcu iktisat piyasaların "serbest" olmadıkları, devletle olduğu kadar çeşitli toplumsal kurumlarla da sınırlandıkları gerçeğine vurgu yapar. Bu bağlamda, yönetişim, kanunlar ve bunları yapan devleti içeren kurumsal düzenlemeler toplamı olarak tanımlanır. Bu bütünlük hem iç işlemlerin, hem de ekonomik bir sistemin sınırları ötesindeki dış işlemlerin düzenleyicisidir. Başka bir deyişle, yeni kurumcu iktisadın savunucuları piyasanın düzenlenmesinde devlet kurumlarının rolüne vurgu yaparlar(Rhodes, 1997:9) Jessop'a göre, yeni kurumcu iktisat, ekonomik faaliyetleri hiyerarşinin dışında koordine eden çeşitli mekanizmalara (örneğin stratejik birlikler, klanlar, ağlar, ticari birlikler, girişimci gruplar içinde organize olan piyasalar gibi) artan ilginin bir yansımasını göstermektedir.

Dolayısıyla, yeni kurumcu iktisat sadece yapıya değil, ayrıca kültüre de vurgu yapan bir yaklaşımdır. Aktörler arasındaki karşılıklı bağımlılık ve etkileşimler ortak değerler, normlar ve kurallara dayanır. Bu anlamda, kurumcu bakış açısında ilgi hem 'yapısal' (aktörler, ilişkiler, kaynak dağılımı, örgütlenmeler) hem de 'kültürel' özellikler (kurallar, normlar, kurumlar) üzerinde yoğunlaşır(Jessop,1998:29-45). Yönetişim kuramcılarına göre kaos kuramı, giderek karmaşıklaşan, dinamikleşen ve farklılaşan çağdaş toplum yapısı içinde daha da önemli hale gelmektedir. Çünkü, bu karmaşık toplum yapısı artık merkezi devlet mekanizmaları ile yönetilememektedir. Bu kuramcılara göre, hiyerarşik yönetim insanların iradeci eğilimlerine güven vererek, böylesi bir yönetimin olmaması halinde karışıklık doğacağı ve sistemlerin felaketle yüz yüze kalacakları kanısına yol açabilmektedir. Bu yaklaşım, uluslararası ilişkiler yazınında kullanılmaya başlayan "yönetimsiz yönetişim" (governance without government), yani hiyerarşik olmayan yönlendirme tartışmaları ile de ilişkilidir. Yönetişim kuramcılarına göre yönetişim, sosyal-siyasal bir sistem içinde ilgili tüm aktörlerin etkileşimsel müdahale çabalarının "ortak" bir sonucu/ürünü olarak ortaya çıkan bir model ya da bir yapıdır. Bu model tek veya belli bir aktör grubuna indirgenemez(Kooiman,1993:35-48).

Yönetişim modelinde devletin rolü, hizmet sunumuna dahil olan kamu, özel, gönüllü kuruluşlar adı da verilen hükümet dışı örgütlenmeler (NGO) ve özerk kamu kuruluşlarından oluşan çoklu yapıyı koordine etmek olarak sınırlandırılır. Yönetimden yönetişime bir dönüşümün gerçekleşmesi, devletin üstlendiği işlevlerin devlet tarafından yapılmasından, devlet tarafından yönlendirilmesi anlayışına geçilmesine bağlıdır. Bu anlamda, yönetişimin maddi temelleri "birlikte düzenleme" veya "birlikte yönlendirme" deneyimleri ile kamu ve özel sektörün ulusal, bölgesel ve yerel düzeylerde bir araya gelmesine dayanmaktadır. Bu ise, devlet ve toplum arasındaki sınır çizgisi üzerinde yeni bir yönetme tarzını ortaya çıkarmaktadır.

Devleti bunların arasında bir düzey olarak gören kimi kuramcılar, yönlendirme kapasitesine sahip örgütlenmeleri de içeren esnek bir yapılaşmaya gidilmesi "demokratikleşme, saydamlık, hesap verebilirlik, çoğulculuk, katılım" gibi ilkelerin öncelikli hale geleceği iddiasını taşırlar (Williams ve Young, 1994:84-85; Leftwich, 1993:605). Bu iddianın en önemli öznesi ise "sivil toplum"dur. 1990'lı yıllarda, dünya genelinde ulus devletlerin zayıflamasına karşılık sivil toplumun güçlenmesini küresel demokrasinin bir yansıması olarak görme eğilimi güçlenmiştir. Küresel yönetişim, ulus devletlerin oluşturduğu bir dünya sistemindeki hükümet etme tarzına alternatif olarak önerilen yeni bir yönetme stratejisinin çerçeve kavramıdır. Küresel yönetişim modelinde NGO'lar, devlet ile devlet dışında kalan alan arasında ulusaşırı varatmak, yani yerel ile küresel olanı birbirine eklemlemek üstlenmektedirler(Özdek,1999:32). Yönetim olgusunu devletle özdeslestiren klasik yönetim kavramından farklı olarak yönetişim, devletin dışında piyasa ve toplum alanında faaliyet gösteren örgütleri de kapsayan bir model olmuş, kendisine yönetme gücü bağışlanan "sivil" toplum örgütlerini de yönetim sürecinin bir parçası haline getirmiştir(Emrealp,1997:2).

Bu tür bir model ile, önceki "devlet, sermaye ve örgütlü emek" üçlüsüne dayanan modelin yerine, "devlet, sermaye ve sivil toplum" a dayalı bir model önerilmektedir(Şengül,1999, 3-19).

Sonuçta, yerelin uluslararası sermaye ile kurduğu ilişkiler ağı ortaya çıkmaktadır. Bu süreçte yerel yönetimler, ekonomik müdahale ve kamu hizmetlerinin sunumu işlevlerini giderek kamusal olmayan aktörlere bırakma eğilimine girmişler; vakıf, dernek gibi gönüllü kuruluşlar, piyasa sisteminin örgütleri ve yerel yönetimler, yerel dinamiklerin en önemli unsurları olarak önem kazanmışlardır. Dünya Bankası tarafından tanımlanan "iyi yönetişim" ve yönetişim kuramcılarının anayasal düzenlemeyi, belli politikaların ya da idari düzenlemelerin bir parçası olarak değil de, nötr bir güç olarak görmeleri söz konusu ayrıma ilişkin yapılan vurgunun en açık örnekleridir(Hirst, P.

ve G. Thompson 1998). Kısaca siyasi yönetimde devletin yanında yeni oyuncuların varlığının kabul edilmesi, yönetim işlerinin yürütülmesinde yönetişim yaklaşımının oluşturduğu en önemli farktır (Aucoin, P. 1990:115-137).

Yönetişim kavramı tüm dünyada hesap verebilirlik, şeffaflık, katılım, verimlilik, hukuka uygunluk ve stratejik vizyon ilkeleri doğrultusunda benimsenmekte ve temelinde bireylerin kendi gelecekleri üzerinde daha fazla söz sahibi olma özlemi yer almaktadır. Ayrıca, yönetişimin ekonomik, siyasi ve idari olmak üzere üç saç ayağı bulunmaktadır. Ekonomik yönetişim, ekonomilerle ilgili karar alma süreçlerini içermekte olup, eşitlik, yoksulluk, ve yaşam kalitesi üzerinde etkileri bulunmaktadır. Politika oluşturulurken karara alma sürecinde ise siyasi yönetişim, politikaların uygulandığı ise idari yönetişimdir. Uygulayıcıları ise Devlet, Özel sektör ve Sivil Toplum Kuruluşlarıdır. Şeffaflık, hesap verebilirlik, katılımcılık, cevap verebilirlik, hukukun üstünlüğü, etkinlik, eşitlik ve stratejik vizyon ise iyi yönetişimin birbirini tamamlayan sekiz temel unsurunu teşkil etmektedir (SPK 2003:3-21,TCMB, 2003:9).

3. Uluslararası Kuruluşlar Ve Yönetişim

Söz konusu kavramı en sık ve yaygın olarak kullanan Dünya Bankası ise şu tanımları yapmaktadır: "İyi yönetişim (good governance), açık ve öngörülebilir bir karar alma sürecinin; profesyonel bir bürokratik yönetimin; eylem ve işlemlerinden sorumlu bir hükümetin; ve kamusal sürece aktif bir şekilce katılımda bulunan sivil toplum ve hukukun üstünlüğünün geçerli olduğu bir düzeni ifade eder(WB,1994:1992,1997,Kaufmann,1999). Dünya Bankası'na göre iyi yönetişim için şu faktörler önem taşımaktadır:

Kurallar ve sınırlamalar: Yasama , yürütme ve yargı organlarının işleyişi ile ilgili kurallar ve sınırlamalar önem taşımaktadır. Bütçenin hazırlanması, onaylanması ve denetimi ile ilgili kurallar, merkez bankası özerkliği, yargı bağımsızlığı, ombudsman, muhasebe ve denetim standartları iyi yönetşim için gerekli temel unsurlardır. Halkın sesi ve katılım mekanizmaları. Vatandaşların kamusal hizmetlere ilişkin görüşlerini tespit etmek için düzenli anketler yapılması ve kamuoyuna açıklanması, halkın siyasal kararlara katılımını sağlayacak mekanizmaların uygulanması vs. gerekidir(Holmes,2000). Rekabet. Alternatif hizmet sunum yöntemlerine başvurulması, devlet ile özel kesim arasında anlaşmazlıkların çözümünde tahkim benzeri yöntemlerden yararlanılması, kamusal hizmet alanlarında deregülasyon ve özelleştirme uygulamalarının yapılması vs. iyi yönetşimin tesis edilmesi için çok önem taşımaktadır (Kiely,1998:63-88).

Dünyı Bankası tarafından yapılan tanımda da görüldüğü üzere, iyi bir yönetişimde ve yönetişim yaklasımında "demokratik söylemler ve tutumlar" ön planda olmak zorundadır. Lincoln tarafından geliştrilen temsil etme, katılım ve denetimde "halkın, halk için yönetimi" biçiminde geliştirilen ve Karl Popper'in demokrasiyi "açık toplum düzeni" olarak belirtmesi, demokrasi ile şeffaflık arasırdaki ilişkiyi de gündeme getirmektedir. Yönetim ve iletişim bir arada düşünüldüğü takdirde, yönetşim kendiliğinden ortaya çıkıyor. Yönetişimde "ortaklık, birlikte yapma" konuları, özellikle "biz tavramı" ortaya çıkarken, yönetim anlayışında "ben bilirim, ben yaparım, siz bilmezsiniz, benin emirlerime uyun" anlayışı hakimdir. Bu bakımdan toplumların artık "üstünlük" anlayışından sıyrılın daha gerçekçi politikalar yapma dönemi çoktan başlamıştır. İyi bir yönetisim modelinde yönetciler, kamu politikalarını uygulayanlar hatalarını tespit etme, düzeltme, hatasını anlayıp öğrenne şanslarına da sahip olabilmektedirler. Otoriter olarak yönetilen her kurumda ve totaliter rejimerde "yönetişimin temel unsurları" uygulanmadığı gibi, "yönetişim altyapısı" da oluşamaz. Özellikle kamu yönetiminde temel ilkelerin "saydamlık, liyakat, idari kapasite ve verimlilik" şeklirde olması ve yerel yönetimlerin güçlendirilmesi de iyi bir yönetişim anlayışıyla gerçelleşebilir. Çünkü, iyi bir yönetişimde kamu hizmetlerinin kaynaklara en yakın yerde kararlıştırılarak yürütülmesi esastır(Güzelsarı,2004).

Yönetişim konusunda bir çok bilimsel araştırmayı gerçekleştiren Dünya Bankası uzmanlarından Kaufmann, Kraay ve Zoido-Lobatón'ın yaptığı tanımlama ise şu şekildedir: "Yönetişimi, belirli bir ülkede güç ve yetkinin ne şekilde kullanıldığı ve uygulandığını belirleyen gelenekler ve kurumlar olarak tanımlıyoruz. "Özet olarak iyi yönetişim kavramını şu şekilde tanımlayabiliriz (Kaufmann, Kraay, Lobotion,1999): İyi yönetişim; devlet yönetiminde temsil, katılım ve denetimin,etkin bir sivil toplumun, hukukun üstünlüğünün, yerinden yönetimin, yönetimde açıklık ve hesap verme sorumluluğunun, kalite ve ahlakın, kurallar ve sınırlamaların, rekabet ve piyasa ekonomisi ile uyumlu alternatif hizmet sunum yöntemlerinin ve nihayet dünyada gerçekleşen dijital devrime (yeni temel teknolojilerdeki gelişmelere) uyumun mevcut olduğu bir siyasal ve ekonomik düzeni ifade etmektedir(Williamson,1996).

"İyi yönetişim" (good governance) kavramı literatürde 1990'lı yıllardan bu yana geniş bir şekilde tartışılmaktadır. Ancak kavram konusunda herkesin üzerinde uzlaştığı standart bir tanım bulunmamaktadır. İyi yönetişim kavramı özellikle Birleşmiş Milletler, Dünya Bankası³, IMF⁴,AB⁵

- I. Kamu kurumlarının (Hazine, Merkez Bankası, KIT'ler, vb), idari süreçleri (harcama denetimi, bütçe yönetimi ve gelir toplama) kapsayan reformlar kanalıyla kamu kaynaklarının işletiminin geliştirilmesi,
- II. Verimli özel sektör faaliyetlerine (fiyat sistemleri, kambiyo ve ticaret rejimleri, bankacılık sistemleri ve ilgili düzenlemeler) olanak saglayan şeffaf ve istikrarlı bir ekonomik ve düzenleyici çevrenin geliştirilmesi, sürdürülmesinin desteklenmesi.

Hazine gibi kurumlarda yapılacak reformlar ile bütçe hazırlama ve onaylama prosedürleri, vergi yönetimi, muhasebe ve denetim mekanizmaları, Merkez Bankası işlemleri ve resmi istatistik fonksiyonları gibi idari prosedürler ve piyasa mekanizmalarında yapılacak reformlar ile IMF ilgilenmektedir.

Düzenleyici ve kanuni alanlarda IMF'nin tavsiyeleri; vergilendirme, bankacılık sektörü yasal düzenlemeleri ve serbest piyasa oluşturulması üzerinedir. Kamu kuruluşu, kamu hizmetleri reformları, mülkiyet hakkı gibi diger konularda, diger uzman kuruluşlara özellikle de Dünya Bankası'na güvenmektedir. IMF'nin Yönetişimin Ilkelerini yerleştirme konusundaki katılım şekli ne olursa olsun, IMF'nin ana amacı hem IMF'den finansal destek alan ülkelerde hem de digerlerinde yönetişimi geliştirmek için politik reformları desteklemek, kurumları ve idari kapasiteyi güçlendirmeye yardımcı olan çabaları sürdürmektir. IMF'nin üye ülkeleri ile yaptıgı görüşmelerde iyi yönetişimin potansiyel faydaları aşagıdaki şekilde belirtilmiştir.

- I. Dürüstlük kültürünün oluşmasına yardım eder,
- II. Rant arayışını önler,
- III. Karar verme ve bütçe süreçlerinde şeffaflıgı saglar,
- IV. Vergi muafiyetlerini azaltır,
- V. Muhasebe ve denetim sistemlerini geliştirir,
- VI. Istatistiksel raporlamayı geliştirir,
- VII. Kamu harcamaları profilini degiştirir,

³ WB: Değişimin temelinde yönetişim olduğunu ileri sürmekte, siyasi sürecin, sivil özgürlüklerin ve siyasi hakların farklı yönlerinin ve özelikle çok seslilik ve hesap verebilirlik üzerine yoğunlaşmaktadır. Bununla beraber yönetimin etkinliğini gözetmekte, kamu hizmetlerinin kalitesi, bürokrasinin işlerliği, kamu çalışanlarının siyasi baskıdan uzak olmalarını, hükümetlerin güvenilirliği, yolsuzlukların kontrol altına alınması ve hukukun üstünlüğü gözetilmektedir. Dünya Bankası ise, "iyi yönetişim kavramını değişim konusunda bir basamak noktası" olarak ortaya koymakta ve "hükümetlerin seçilme, izlenme ve değişme sürecini, hükümetlerin güçlü politikalarını etkin olarak ortaya koyup koymadıklarını ve uygulama kapasitelerini, ülkelerin politikalarını, hatta yetkileri kullanan kurumları ve o ülkenin kültürünün önemini" bile dikkate almaktadır.

⁴ IMF: Yaklaşımı makroekonomik politikalar üzerindeki iyi yönetişimin unsurlarına, yani kamu hesaplarının şeffaflıgına, kaynaklarının etkin işletimine, özel sektör aktivitelerindeki ekonomik ve düzenleyici çevrenin şeffaflıgı ve istikrarı üzerine yogunlaşmaktır." Geleneksel olarak IMF'nin ana odak noktası; verimliligi artırmak ve sürdürülebilir ekonomik büyümeyi desteklemek için ülkeleri makroekonomik dengesizlikleri düzeltmeye, enflasyonu düşürmeye, ticaret, kambiyo ve diger piyasa reformlarını yapmaya teşvik etmektedir. Ülkelerin özel sektör güvenligi ve sürdürülebilir kalkınmayı saglamaları için IMF bir dizi kurumsal reformlar önermektedir. Sürdürülebilir Küresel Büyümeye Ortaklık adlı bildiri ile; hukuk devleti anlayışını garantiye almayı, kamu sektörünün verimliligini ve hesap verebilirligini geliştirmeyi, yozlaşmalar ve yolsuzluklarla mücadeleyi kapsayan iyi yönetişim olgusunu, ekonomilerin gelişebilmesi ve ilerleyebilmesi için gerekli bir unsur olarak tanımlanmış, ekonomik verimlilik ve büyüme için yönetişimin önemi vurgulanmıştır.Hukukun Üstünlüğünün Sağlanması, kamu sektöründe etkinliğin ve hesap verebilirliğin geliştirilmesi, yolsuzlukla mücadele dahil olmak üzere tüm yönlerde teşvik edilmesini istenmekte bu yönde en önemli uygulaması ise IMF destekli programlar bunlar içerisinde uluslar arası kabul görmüş standartlar ve kodlar ve en iyi ugulamalar ise önde gelmektedir.Bu doğrultuda IMF, iyi bir yönetişim için borç verdiği ülkelere en az standartlar getirerek, "uluslararası kabul görmüş standartlar, kodlar ve en iyi uygulamaların geliştirilmesi ve teşvik edilmesi yönünde ekonomi politikalarında şeffaflığı ve hesap verilebilirliği" sağlamak istemektedir. IMF'nin iyi yönetişime katkısı prensip olarak iki alanda görülmektedir.

ve OECD gibi kuruluşlar tarafından yayınlanan raporlarda yaygın olarak kullanılmıştır. Birleşmiş Milletler⁶ Kalkınma Programı (United Nations Development Program)'nın tanımı şu şekildedir: "İyi yönetişim, bir ülkedeki ekonomik, siyasal ve idari otoritenin her düzeydeki işlemleri yürütmesi anlamına gelmektedir. İyi yönetişim, vatandaşların ve toplumsal grupların kendi çıkarlarını korumak ve yasal haklarını kullanmak için gerekli mekanizmalara ve kurumlara sahip olmalarını gerektirir(UN,1997:3)."

İyi yönetişim konusundaki çalışmaları destekleyen uluslararası kuruluşlardan bir diğeri olan Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD)⁷ ise "yönetişim" kavramını şu şekilde tanımlamaktadır: "Yönetişim (governance), bir ülkenin ekonomik ve sosyal kaynaklarının yönetiminde sahip olunan güç ve yetkilerin kullanımını ifade etmektedir(Tapscott, Don and Agnew, David,1999:34-37)" Yönetişim aynı zamanda yeniliği önleyen aşağıdaki faktörleri de ortadan kaldıracaktır.

VIII. Kamu hizmetleri reformunu hızlandırır.

Zayıf yönetişimin potansiyel riski ise özel piyasalardaki güvenilirligin olumsuz yönde etkilenmesidir. IMF tarafından tanımlanan yönetisim problemleri söyledir:

- I. Kamu hizmetlerinin zayıf ve kötü bir şekilde ücretlendirilmesi,
- II. Birçok verilerde, raporlarda uygunsuzluklar, tutarsızlıklar bulunması. Yolsuzlukların artması.
- ⁵ **AB:** İyi Yönetişim çalışma belgesi denilen White Paper'larında yönetişim şekillerini belirleme, dünyasallaşma ve kıtalarını istikrara kavuşturma, daha iyi bir yaşam kalitesini demokratik ve reformcu bir yapıyla daha iyi nasıl yapabilirimi stratejik hedef olarak tespit etmiştir. AB de, yönetişimde yer alan oyuncuların sayısının çokluğunu ifade ederek, iyi bir yönetişimle yönetilen kurumlarla uyum içinde olduğunu, ancak iyi bir yönetişim için de dört hedeflerinin olduğunu açıklamıştır. Bu hedefler:
 - 1. Avrupa Anayasası ile yeni Avrupa yönetişim şeklini belirlemek,
 - 2. Avrupa kıtasını istikrara kavuşturmak ve AB'yi dünyada etkin kılmak,
 - 3. Yeni bir ekonomik ve sosyal gündeme doğru yönelmek,

AB ülkelerinde yaşayan her insan için yaşam kalitesini sağlamaya çalışmaktır.

⁶ **BM:** Sürdürülebilir Kalkınma Dünya Zirvesiyle her düzeyde yerel, bölgesel, ulusal ve uluslar arası sürdürülebilir kalkınma için yönetişimin güçlendirilmesi gerektiği vurgulanmıştır. UNDP'de ise yönetişim olmadan insani kalkınmanın sürdürülebilir bir nitelik kazanamayacağı, yoksulluğun kaldırılmasında başlıca bir araç olduğu,yasama, yargı ve yürütme organlarına yönelik kurumsal destek, kamu ve özel sektör yönetimi, ademi merkeziyetçilik, yerel yönetişime destek, sivil toplum kuruluşları, ve geçiş ekonomileri ve kriz geçirmiş özel koşullara sahip ülkeler UNDP'nin öncellikleri arasında yeralmaktadır http://europa.eu.int/comm/governance/work/en.pdf, http://www.imf.org/external/np/exr/facts/gov.htm, http://www.worldbank.org/wbi/governance/pdf/govmatters2.pdf, http://wwwl.oecd.org/puma/about/index.htm

⁷ **OECD:** PUMA Kamu Yönetimi Programı aracılığıyla etkin verimli, şeffaf hükümet yapıları, ekonomik refahı, sosyal uyumu, çevresel sürdürülebilirliği, kamu kurumlarına güveni, demokratik kurumların etkinliğini iyileştirmek, vatandaşların politika oluşturma sürecine katılımını ve yolsuzlukla mücadeleyi desteklemektedir. OECD ise, iyi bir yönetişimin "demokrasiyi güçlendirmede, ekonomik refahı, sosyal uyumu ve sürdürülebilirliği çevrede artırmada ve kamu kurumlarına güven oluşturmada" önemli olduğunu kabul etmektedir. Ekonomik İşbirligi ve Kalkınma Örgütü kapsamında üye ülkelerin "kurumsal yönetişim" konusunda görüşlerini toplayan ve baglayıcı olmayan bir takım ilkeler belirlenmiştir. İlkeler, üye ve diger ülke hükümetlerine, ülkelerinde saglıklı kurumsal yönetişime yönelik yasal, kurumsal ve diger düzenleyici çalışmalarda danışmanlık etmek amacındadır. İlkeler kamuda işlem gören firmalara odaklanmıştır(http://europa.eu.int/comm/governance/work/en.pdf, http://www.imf.org/external/np/exr/facts/gov.htm http://europa.eu.int/comm/governance/work/en.pdf, http://www.imf.org/external/np/exr/facts/gov.htm

Tablo: 1. Yeniliği Önleyen Faktörler

对于	2000 (%)		1997 (%)
Yüksek maliyet	17.7	Yüksek maliyet	18.2
Algılanan ekonomik risk	17.0	Finansman kaynağı	16.1
Finansman kaynağı	14.7	Algılanan ekonomik risk	15.7
Yönetmelik ve standartlara uyum	8.2	Kalifiye eleman eksikliği	8.8
Kalifiye eleman eksikliği	7.7	Organizasyonel katılık	8.1
Diğer firmalar tarafından kopyalarıma olasılığı	7.0	Yönetmelik ve standartlara uyum	7.6
Organizasyonel katılık	6.4	Teknoloji hk. eksik bilgi	7.2

Kaynak: Gündüz Ulusoy(2004), "Günümüz Türkiye Ekonomisinde Endüstri Mühendisliğinin Yeri", TUSİAD-Sabancı Üniversitesi Rekabet Forumu, Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fakültesi Sunumu.

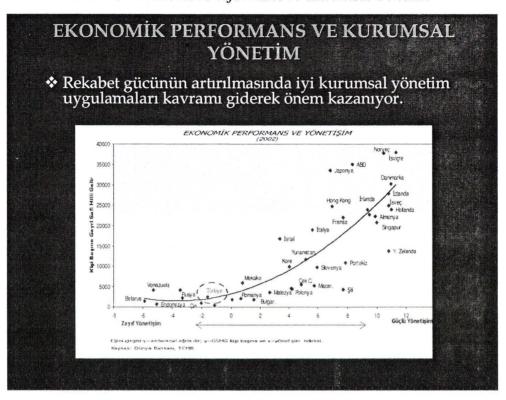
Çünkü yönetişime aykırı olan ve ilkelerine ve şablonuna girmeyen hususlar bu sayede ayıklanmaktadır. Sonuçta daha etkin, kayıtlı ve verimli faaliyetler ön plana taşınacaktır. Dünya Bankası kayıtdışı ekonominin gelişmekte olan ekonomilerde resmi GSMH'nın %40'ına, gelişmiş ekonomilerde ise %17'sine ulaştığını rapor etmektedirTürkiye'de oluşan KDV'nin bugün olduğu gibi %64'ü yerine %90'ı toplansa, vergi gelirinde bir azalma olmadan KDV %18'den %13'e düşürülebilecektir. Türkiye'nin ABD ile arasındaki üretkenlik açığının yaklaşık %50'si kayıtdışı ekonomiye bağlanmaktadır.

Tablo:2. Kayıtdışılık ve Yolsuzluğun Düşük Verimlilik İlişkisi



Kaynak: Gündüz Ulusoy(2004), "Günümüz Türkiye Ekonomisinde Endüstri Mühendisliğinin Yeri", TUSİAD-Sabancı Üniversitesi Rekabet Forumu, Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fakültesi Sunumu.

Bu bığlamda çalışmaya esas olan ülkelerin ekonomik bünyesini kuvvetlendirecek yapılanmalara dönük yapılan araştırmalar, ülkelerin yönetişim ve kurumsal ortamlarında çeşitli açılardan önemli farklı kların ve yönetişime uygun yapılanmaların çok az olduğunu göstermektedir.



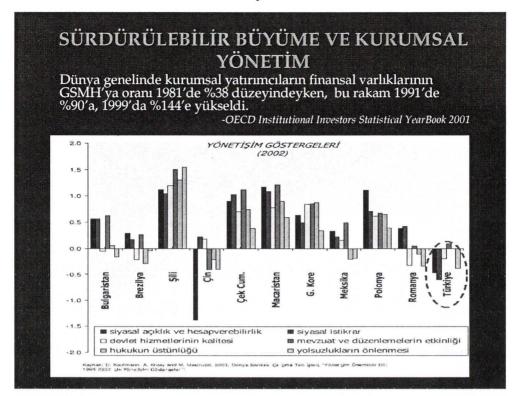
Tablo:3. Ekonomik Performans ve Kurumsal Yönetim

Kaynık: Gündüz Ulusoy(2004), "Günümüz Türkiye Ekonomisinde Endüstri Mühendisliğinin Yeri", TUSİAD-Sabancı Üniversitesi Rekabet Forumu, Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fakültesi Sunumu.

Yöneişime uygun yapılanmaları ve gereken tamamlayıcı altyapı ve politikaları yerinde ve zamanında kendi dengeleyicileriyle tamamlayan ülkeler ve bu konuda hızlı hareket edebilen ülkeler hem dış şoklara karşı hem de ekonominin ve hukukun üstünlüğünün doğasına uygun zemini hazırlamada başarılı oldukları iddia edilmektedir.

Bu gerekliliği yerine getiremeyen ülkeler ise uluslararası üst ekonomik, siyasi, hukuki, politik ekonomi kurum ve kuruluşlarının teşvik, müdahale ve kısıtlarıyla karşılaşarak, kendi kurum ve kurulışlarıyla hareket edebilme insiyatifini elden kaçırmışlardır. Siyasi, ekonomik ve politik boşluklarını uluslararası üst kuruluşlar doldurmaya başlayarak, bu konulardaki ulusal egemenliklerini kaybetmelerini ve ulusal siyasi ve politik müdahalelerini dışlanmasını sağladığı görülnektedir⁸.

⁸ (Zaba,2002, s.151), Dünya Bankası tarafından yapılan uygulamaların yanlışlığı sonucu yönetişimin getireceği risklere dikkat çekmekte. Dünya Bankasının küresel Pazar için yönetişim stratejisini geliştirdiğini ve yönetişim uygulamalarının ulusal Pazar ve eğemenlikler hiçe sayılarak, uluslar arası hegemonik devletlerin taşeronluğunun bir parçası olduğu görüşüyeralmaktadır. Aslında benim de bu görüşe kısmen de olsa katıldığım bir gerçektir. Çünkü yönetişim birilerinin teknokatik tarzda tepeden inme anlayışıyla şeffaflaşıyorsa, açıklaşıyorsa ve tabanı katmadan katılımcılık sağlanıyorsa karşılıllı bağımlılık esasına dayalı bir ilişki söz konusu ise ve çeşitli düzenlemeler altında ulusların üretim, yatırım, istihdan ve hatta hatta stand by sözleşmeleri gibi sözleşmelerin altında ücretler, vergiler, parasal gelişmeler, para ve mali politikalar ulusların ekonomik kurum ve kuruluşlarını dışlayarak karar alınıyorsa ve bir ülkenin makus talihi değiştiriliyorsa ve onun adına kararlar ve planların adı yönetişim olarak karşımıza uluslar arası üst kurum ve kuruluşlarca getiriliyorsa bu kavramsal bir dikotomi intibası oluşturacaktır.Halktan destek almayan her türlü öneri itibar görmejecektir. Yönetişimin asıl amacı halkın değerlerini, normlarını ve çıkarlarını korumaktır. Literatürde bu değerlere ve topumsal kurum ve kuruluşlara önem veren önemli bir çalışma ise, Douglas North'un Yeni Kurumsal İktisadın



Kaynak: Gündüz Ulusoy(2004), "Günümüz Türkiye Ekonomisinde Endüstri Mühendisliğinin Yeri", TUSİAD-Sabancı Üniversitesi Rekabet Forumu, Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fakültesi Sunumu.

Kendi çatışma yönetimi kurumlarını güçlendiren, hukuka ve ekonomiye elverişli ortam oluşturmaya çalışan, ekonomiye ve hukuka uygun olarak iyi yönetilen bir ülkede kriz ihtimali azalacağından, ülke refahı ile birlikte vatandaşların yaşam kalitesi artacağından, uluslararası kuruluşlar ülkelerin ekonomik olarak iyi yönetilmelerine destek sağlayacak danışmanlık yapmakta ve verdikleri destekle ülkelerin bu çabalarını arttırdığı ifade edilmektedir. Yolsuzluklarla mücadele, kamu kesiminin rehabilitasyonu, özel sektörün çalışma alanının geliştirilmesi, yasal altyapının oluşturulması, şeffaflık ve güvenilirliğin arttırılması, katılımcılığın, cevap verilebilirliğin, hukukun üstünlüğünün, eşitlik ve etkinliğin, stratejik planlama yapılması gibi hususlar uluslararası kuruluşların hukuka uygun ve ekonomik yönetimin iyileştirilmesi için geliştirdikleri kuralların faaliyetlerinin temel noktasını oluşturduğu ileri sürülmektedir.

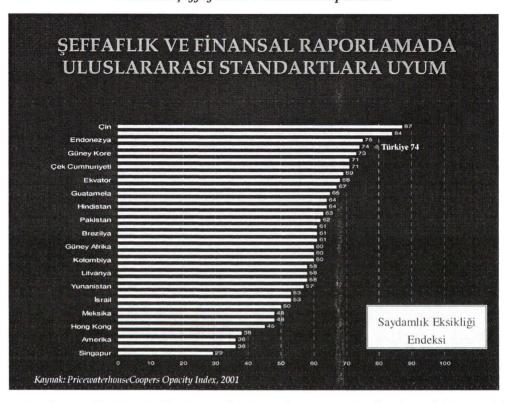
4. Bazı Ülkelerde, Geçiş Ekonomilerinde ve Türkiye'de Yönetişimin Gelişme Seyri

Bu konuda yapılmış ampirik araştırmalar arasında en kayda değer çalışmalar Dünya Bankası uzmanları Kaufmann, Kraay ve Zoido-Labaton tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmacılar tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada başlıca üç temel iyi yönetişim kriteri (hukukun üstünlüğü, devletin mal ve hizmet arzında etkinliği ve yolsuzluk) esas alınarak yaklaşık 160 ülkenin iyi yönetişim yönünden konumları tespit edilmeye çalışılmıştır(Kaufmann,1999).

İyi yönetişimi ölçmeye yarayacak başlıca üç yüz temel gösterge esas alınmış ve bu temel göstergeler başlıca altı ana gösterge içerisinde toplanmıştır. Bu göstergeler; katılım ve hesap verilebilirlik, siyasal istikrar, devlet hizmetlerinde kalite, regülasyonların (vergi vs.) büyüklüğü ve yükü, hukuk devleti ve yolsuzluklardan oluşmaktadır. Araştırmacılar bu temel göstergelerden

Geçiş Ekonomilerini Sorunlarını Anlamaya Olan Katkısı yönetişimin ruhuna uymaktadır. Bkz.Çev.Gazi Sonkur "Yeni Kurumsal İktisadın Geçiş Ekonomilerini Sorunlarını Anlamaya Olan Katkısı", Douglas North

yararlanarak yaklaşık 160 ülkede yönetişim kalitesini ve aynı zamanda yönetişim kalitesi ile ekonomik ve sosyal kalkınma arasındaki ilişkiyi ölçmeye çalışmışlardır. Öte yandan Türkiye Şeffaflık ve finansal raporlamada uluslar arası standartlara uyumda vetersiz kalmaktadır.



Tablo:5. Şeffaflık ve Finansal Raporlama

Kaynak: Gündüz Ulusoy(2004), "Günümüz Türkiye Ekonomisinde Endüstri Mühendisliğinin Yeri", TUSİAD-Sabancı Üniversitesi Rekabet Forumu, Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fakültesi Sunumu.

Yönetişim kalitesinin ölçülmesi konusunda bir başka çalışma Jeff Huther ve Anwar Shah tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmacılar "yönetişim kalitesi indeksi" (governance quality index) adını verdikleri bir indeks geliştirerek, veri temin edilebilen 80 ülkede yönetişim kalitesini ölçmeye çalışmışlardır. Araştırmanın sonucuna göre araştırmaya dahil 80 ülke yönetişim kalitesi yönünden üç kategoride toplanmıştır: Yönetişim kalitesi indeks puanı 50 ila 100 arasında olan ülkeler "yönetişimin iyi olduğu ülkeler"; 40 ila 50 arasında puan alan ülkeler "yönetişimin orta düzeyde olduğu ülkeler"; 40 ve aşağı puan alan ülkeler ise "yönetişim kötü olduğu ülkeler" olarak adlandırılmışlardır. (Bkz: Tablo-1.)

⁹ Huther, Jeff and Anwar Shah., "Applying a Simple Measure of Good Governance to the Debate on Fiscal Decentralization" (unpublished mimeo), World Bank Research Paper, No: 1894. Washington DC: World Bank. 1998.

Tablo: 6. Yönetişim Kalitesi Yönünden Ülkeler

1.İsviçre	75	21.İsrail	57	41.Peru	48	61.Honduras	38
2.Kanada	71	22. Tirinidad Tabago	57	42.Umman	48	62.Endonezya	38
3.Hollanda	71	23. G.Kore	57	43.Ekvator	48	63.Kamerun	38
4.Almanya	71	24.Yunanistan	55	44.Kolombiya	47	64.Nikaragua	37
5.ABD	70	25.İspanya	55	45.Tunus	47	65.Nepal	36
6.Avusturya	70	26.Macarisran	54	46.Rusya	46	66. Pakistan	34
7.Finlandiya	68	27.Kosta Rika	54	47.Brezilya	46	67.Nijerya	33
8.İsveç	67	28.Uruguay	54	48.Türkiye	46	68.Gana	32
9. Avustralya	67	29. İtalya	53	49. Sri Lanka	45	69.Zambiya	29
10.Danimarka	67	30. Şili	53	50. Paraguay	45	70.Togo	29
11.Norveç	67	31.Arjantin	52	51. Filipinler	44	71.Uganda	28
12.İngiltere	66	32.Jamaika	52	52.Zimbabwe	44	72.Yemen	28
13.İrlanda	66	33.Romanya	50	53. Tayland	43	73.Senegal	28
14.Singapur	65	34.Panama	50	54.Hindistan	43	74.Sierre Leone	26
15. Yeni Zelanda	64	35.Venezulea	50	55.Cote'd Ivoire	42	75.Malawi	26
16.Japonya	63	36.G.Afrika	50	56.Papa Yeni Gine	41	76.İran	26
17.Fransa	60	37.Polonya	49	57.Mısır	40	77.Zaire	25
18.Çek Cumh.	60	38.Meksika	48	58.Fas	40	78.Ruanda	22
19.Belçika	58	39.S.Arabistan	48	59.Çin	39	79.Sudan	20
20.Malezya	58	40.Ürdün	48	60.Kenya	39	80.Liberya	20

^{*} Yönetişim Kalitesi İndeksi. İndeks puanı 0 ila 100 arasında değişmektedir. İndeks puanı yükseldikçe yönetişim kalitesi artmaktadır.

Kaynak: Huther, Jeff and Anwar Shah., "Applying a Simple Measure of Good Governance to the Debate on Fiscal Decentralization" (unpublished mimeo), World Bank Research Paper, No: 1894. Washington DC: World Bank. 1998, Aktaran: Coşkun Can Aktan(2002). © C.C.Aktan, 2002

Söz konusu araştırmaya göre 80 ülke arasında yönetişim kalitesinin en iyi olduğu ülkeler sıralamasında en başta İsviçre, Kanada, Hollanda, Almanya, ABD, Avusturya, Finlandiya, İsveç, Avustralya gibi ülkeler yer almaktadır. Yönetişim kalitesinin en düşük olduğu ülkeler ise sırasıyla Liberya, Sudan, Ruanda, Zaire, İran, Malawi, Sierre Leone, Senegal, Yemen, Uganda'dır. Türkiye, toplam 80 ülke arasındaki sıralamada yönetişim kalitesi yönünden 48.sırada yer almaktadır.

Tablo: 7. Merkezi ve Doğu Avrupa Ülkelerindeki Yönetişimle İlgili Mevcut Yapı

Yıllar	1997	1998	1999	2001	2002	2003	2004
				•	Arnavutl	uk	
SS	4,25	4,50	4,25	4,00	3,75	3,75	3,75
ST	4,25	4,25	4,00	4,00	3,75	3,75	3,50
BM	4,75	4,75	4,50	4,25	4,00	4,00	3,75
Yönetişim	4,75	5,00	4,75	4,25	4,25	4,25	4,25
Yolsuzluk	n/a	n/a	6,00	5,50	5,25	5,00	5,25
KYYÇ	4,75	5,25	5,00	4,50	4,50	4,25	4,25
					Bul	garistan	
SS	3,25	2,75	2,25	2,00	2,00	2,00	1,75
ST	4,00	3,75	3,75	3,50	3,25	3,25	3,00
BM	3,75	3,50	3,50	3,25	3,25	3,50	3,50
Yönetişim	4,25	4,00	3,75	3,50	3,50	3,75	3,75
Yolsuzluk	n/a	n/a	4,75	4,75	4,50	4,25	4,25
KYYÇ	4,25	3,75	3,50	3,50	3,50	3,50	3,25
<u> </u>						akedonya	
SS	3,50	3,50	3,50	3,75	4,50	3,50	3,50
ST	3,75	3,75	3,50	3,75	4,00	3,75	3,25
BM	4,00	4,00	3,75	3,75	3,75	4,00	4,25
Yönetişim	4,00	4,00	3,00	3,75	4,25	4,50	4,00
Yolsuzluk	n/a	n/a	5,00	5,00	5,50	5,50	5,00
KYYÇ	4,25	4,50	4,25	4,25	4,75	4,50	4,00
Yıllar	1997	1998	1999	2001	2002	2003	2004
						mhuriyeti	
SS	1,25	1,25	1,75	1,75	2,00	2,00	2,00
ST	1,50	1,50	1,50	1,50	1,75	1,50	1,50
ВМ	1,25	1,25	1,75	2,00	2,50	2,25	2,25
Yönetişim	2,00	2,00	2,00	2,00	2,25	2,25	2,25
Yolsuzluk	n/a	n/a	3,25	3,75	3,75	3,50	2,50
KYYÇ	1,50	1,50	2,25	2,50	2,50	2,50	3,50
			110000000000000000000000000000000000000			aristan	
SS	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25
ST	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25
EM	1,50	1,50	2,00	2,25	2,25	2,25	2,25
Yönetişim	1,75	1,75	2,50	3,00	3,00	2,50	2,50
Yolsuzluk	n/a	n/a	2,50	3,00	3,00	2,75	2,75
KYYC	1,75	1,75	1,75	2,00	2,00	1,75	1,75
3		1				onya	
SS	1,50	1,25	1,25	1,25	1,25	1,50	1,50
ST	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25
EM	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,75	1,75
Yönetişim	1,75	1,75	1,75	1,75	2,00	2,00	2,00
Yolsuzluk	n/a	n/a	2,25	2,25	2,25	2,50	2,50
KYYÇ	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50
· Y	1,50	1,50	1,50	1,50		Cumhuri	
SS	3,75	3,50	2,50	2,25	1,75	1,50	1,50
ST	3,25	3,00	2,25	2,00	1,75	1,50	1,25
EM	4,25	4,00	2,25	2,00	2,00	2,00	2,25
Yönetişim	3,75	3,75	3,00	2,75	2,25	2,25	2,25
	3,13						3,25
	n/o	nla	2 /5				
Yolsuzluk KYYÇ	n/a 4,00	n/a 4,00	3,75 2,50	3,75 2,25	3,25	3,25	2,00

Yıllar	1997	1998	1999	2001	2002	2003	2004
				Estonya	1		
SS	2.00	1,75	1,75	1,75	1,75	1,75	1,50
ST	2,25	2,25	2,50	2,25	2,00	2,00	2,00
BM	1,75	1,75	1,75	1,75	1,75	1,75	1,50
Yönetişi	2,25	2,25	2,25	2,25	2,25	2,25	2,25
m							TALL.
Yolsuzlu	n/a	n/a	3,25	2,75	2,50	2,50	2,50
k							
KYYÇ	2,25	2,25	2,00	2,00	1,75	1,75	1,75
			T	Letony	_		
SS	2,00	1,75	1,75	1,75	1,75	1,75	1,75
ST	2,25	2,00	2,00	1,75	1,50	1,50	1,50
BM	1,75	1,50	1,75	1,75	1,75	1,75	1,75
Yönetişi	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50
m		ļ	2.55	2.77	2.75	2.50	2.50
Yolsuzlu k	n/a	n/a	3,75	3,75	3,75	3,50	3,50
KYYÇ	2,25	2,00	2,00	1,75	2,00	1,75	1,75
				Litvany	a		
SS	2,00	2,00	1,75	1,75	1,75	1,75	1,75
ST	2,25	2,25	2,25	2,00	2,00	2,00	2,00
BM	1,75	1,75	1,75	1,75	1,75	1,75	1,50
Yönetişi m	2,50	2,50	2,50	2,25	2,25	2,25	2,25
Yolsuzlu k	n/a	n/a	3,50	3,50	3,75	3,50	3,50
KYYÇ	2,25	2,25	2,00	2,00	2,00	2,25	2,00
CC	1	5.00	5.00	Bosna	1.25	2.75	2.50
SS	n/a	5,00	5,00	4,75	4,25	3,75	3,50
ST BM	n/a	5,00	4,50	4,50	4,25	4,00	3,75
Yönetişi	n/a	4,75 6,00	5,00	4,50	4,25 5,50	4,25 5,25	4,25 5,00
m	n/a	0,00	6,00	6,00	3,30	3,23	3,00
Yolsuzlu k	n/a	n/a	6,00	5,75	5,50	5,00	4,75
KYYÇ	n/a	5,50	5,50	5,25	5,25	5,25	5,50
		0,00		Hırvati		, ,,,,,	
SS	4,00	4,25	4,25	3,25	3,25	3,25	3,25
ST	3,50	3,50	3,50	2,75	2,75	3,00	3,00
BM	4,75	4,75	5,00	3,50	3,50	3,75	3,75
Yönetişi m	4,00	4,00	4,00	3,50	3,50	3,75	3,75
Yolsuzlu k	n/a	n/a	5,25	4,50	4,50	4,75	4,75
KYYÇ	4,75	4,75	4,75	3,75	3,75	4,25	4,50
1117	1,13	7,73	7,73	Romai		1 7,23	1 7,50
SS	3,25	3,25	2,75	3,00	3,00	2,75	2,75
ST	3,75	3,75	3,00	3,00	3,00	2,75	2,73
BM	4,25	4,00	3,50	3,50	3,50	3,75	3,75
Yönetişi	4,25	4,00	3,50	3,75	3,75	3,75	3,75
m							1
Yolsuzlu k	n/a	n/a	4,25	4,50	4,75	4,50	4,50
KYYÇ							

	Karabağ2004	Sırbistan2004
SS	3,50	3,50
ST	2,75	2,75
BM	3,25	3,50
Yönetişi m	4,00	4,00
Yolsuzlu k	5,25	5,00
KYYÇ	4,25	4,25

Kaynak:Dünya Bankası, Nations in Transit 2004, http://www.freedomhouse.org/research/nattransit.htm

SS:Seçim Süreci(electoral process, ST:Sivil Toplum (civil society), BM:Bağımsız Medya(independent media), KYYÇ:Kurumsal Yargısal ve Yasal Çerçeve(constitutional, legislative, and judicial framework). Tablo 1 ve devamında kullanılan veriler; 1-7 aralığında oranlarla değerlendirilmiş olup 1 demokratik kalkınmışlık düzeyi en yüksek olanı temsil etmekte, 7 ise demokratik kalkınmışlık düzeyi en düşük olanı temsil etmektedir.

Belirli makamların bilinçli kararlarıyla, merkezi planlarla ve emir kumanda zinciri çerçevesinde yönetilen ekonomik yapının tasfiyesiyle birlikte arz ve talebin kendi otomatik dengeleyicileriyle oluşturduğu piyasa ekonomisine doğru dönüşüm sürecine doğru giren geçiş ekonomilerinin; yönetişimle ilgili gelişme seyrini Merkezi ve Doğu Avrupa ülkeleri ve Eski Sovyet Cumhuriyetleri ya da Bağımsız Devletler Topluluğundaki gelişmeler olarak Tablo 7 ve Tablo 8'de verilmektedir. Merkezi-Doğu Avrupa Ülkeleri'nde Yönetişimin Gelişme Seyri; Tablo 8 ve 9'da görüldüğü üzere Planlı sistemin yapısından kaynaklanan sorunlar nedeniyle, ekonomik etkinlik yarışında yönetişim uygulamaları karşısında başarısız olması yönetişimin lafzına uymayan komünist partinin siyasi tekeli ekonomik yapıdaki monopolcü anlayış, bastırılmış ekonomik ve mali olgular gibi sebepler yönetişim uygulamalarında istikrarı yakalayamadıklarını ileri sürmektedir(Altay 2003, s.11)

Bu Tablo 7'deki gelişme seyrine baktığımızda Merkezi ve Doğu Avrupa ülkelerinde en iyi yönetişime uygun yapılanmaların kendi içerisinde Polonya, Macaristan, Çek Cumhuriyeti,Estonya, Slovakya, Litvanya, Letonya gibi ülkelerde en kötü uygulamanın ise Bosna, Arnavutluk, Bulgaristan, Hırvatistan ve Romanya gibi ülkelerde olduğu Tablo 8'den anlaşılmaktadır. Bagımsız Devletler Topluluğundaki gelişme seyri ise Tablo'4'de görülmektedir.

Tablo:8 Bağımsız Devletler Topluluğu'ndaki Yönetişimle İlgili Göstergelerin Gelişme Seyri

Yıllar	1997	1998	1999	2001	2002	2003	2004
]	Ermenistan				
SS	5,50	5,75	5,25	5,50	5,50	5,50	5,75
ST	3,50	3,50	3,50	3,50	3,50	3,50	3,50
BM	5,25	5,25	4,75	4,75	4,75	5,00	5,25
Yönetişim	4,50	4,50	4,50	4,50	4,50	4,75	4,75
Yolsuzlu k	n/a	n/a	5,75	5,75	5,75	5,75	5,75
KYYÇ	4,75	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
				Azerbeycan			
SS	5,75	5,50	5,50	5,75	5,75	5,75	6,00
ST	5,00	5,00	4,75	4,50	4,50	4,25	4,50
BM	5,50	5,50	5,50	5,75	5,50	5,50	5,75

Yönetişi	6,25	6,25	6,25	6,25	6,00	5,75	5,75
m							
Yolsuzlu k	n/a	n/a	6,00	6,25	6,25	6,25	6,25
KYYÇ	5,50	5,50	5,50	5,25	5,25	5,25	5,50
				Gürcistan			
SS	5,00	4,50	4,00	4,50	5,00	5,25	5,25
ST	4,50	4,25	3,75	4,00	4,00	4,00	3,50
BM	4,50	4,25	3,75	3,50	3,75	4,00	4,00
Yönetişi m	4,50	5,00	4,50	4,75	5,00	5,50	5,75
Yolsuzlu k	n/a	n/a	5,00	5,25	5,50	5,75	6,00
KYYÇ	5,00	4,75	4,00	4,00	4,25	4,50	4,50
,		,		Kazak		*	
SS	5,50	5,50	6,00	6,25	6,25	6,50	6,50
ST	5,25	5,00	5,00	5,00	5,50	5,50	5,50
BM	5,25	5,50	5,50	6,00	6,00	6,25	6,50
Yönetişi m	5,50	5,50	5,00	5,00	5,75	6,25	6,25
Yolsuzlu k	n/a	n/a	6,00	6,25	6,25	6,25	6,50
KYYÇ	5,00	5,25	5,50	5,75	6,00	6,25	6,25
3	-,	, , , , , , , , , , , , , , , , , , , ,		Kırgızistan			
SS	5,00	5,00	5,00	5,75	5,75	6,00	6,00
ST	4,50	4,50	4,50	4,50	4,50	4,50	4,50
BM	5,00	5,00	5,00	5,00	5,75	6,00	6,00
Yönetişi m	4,25	4,50	5,00	5,25	5,50	6,00	6,00
Yolsuzlu k	n/a	n/a	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00
KYYÇ	4,50	4,50	5,00	5,25	5,25	5,50	5,50
		1		Özbekistan			
SS	6.25	6,50	6,50	6,75	6,75	6,75	6,75
ST	6,50	6,50	6,50	6,50	6,75	6,50	6,50
BM	6,50	6,50	6,50	6,75	6,75	6,75	6,75
Yönetişi m	6,00	6,25	6,25	6,00	6,00	6,25	6,25
Yolsuzlu k	n/a	n/a	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00
KYYÇ	6,50	6,50	6,50	6,50	6,50	6,50	6,50
				Beyaz	Rusya	1	
SS	6,00	6,25	6,75	6,75	6,75	6,75	6,75
ST	5,25	5,75	6,00	6,50	6,25	6,50	6,75
BM	6,25	6,50	6,75	6,75	6,75	6,75	6,75
Yönetişi m	6,00	6,25	6,25	6,25	6,50	6,50	6,50
Yolsuzlu k	n/a	n/a	5,25	5,25	5,25	5,50	5,75
KYYÇ	6,00	6,25	6,50	6,75	6,75	6,75	6,75

				Moldova					
SS	3,25	3,50	3,25	3,25	3,50	3,75	4,00		
ST	3,75	3,75	3,75	3,75	4,00	3,75	4,00		
BM	4,00	4,25	4,00	4,25	4,50	4,75	5,00		
Yönetişi m	4,25	4,50	4,50	4,50	4,75	5,25	5,50		
Yolsuzlu k	n/a	n/a	6,00	6,00	6,25	6,25	6,25		
KYYÇ	4,25	4,00	4,00	4,00	4,00	4,50	4,50		
				Rusya		-			
SS	3,50	3,50	4,00	4,25	4,50	4,75	5,50		
ST	3,75	4,00	3,75	4,00	4,00	4,25	4,50		
BM	3,75	4,25	4,75	5,25	5,50	5,50	5,75		
Yönetişi m	4,00	4,50	4,50	5,00	5,25	5,00	5,25		
Yolsuzlu k	n/a	n/a	6,25	6,25	6,00	5,75	5,75		
KYYÇ	4,00	4,25	4,25	4,50	4,75	4,50	4,75		
	Ukrayna								
SS	3,25	3,50	3,50	4,00	4,50	4,00	4,25		
ST	4,00	4,25	4,00	3,75	3,75	3,50	3,75		
ВМ	4,50	4,75	5,00	5,25	5,50	5,50	5,50		
Yönetişi m	4,50	4,75	4,75	4,75	5,00	5,00	5,25		
Yolsuzlu k	n/a	n/a	6,00	6,00	6,00	5,75	5,75		
KYYÇ	3,75	4,00	4,50	4,50	4,75	4,50	4,75		
				Tacikistan					
SS	6,00	5,75	5,50	5,25	5,25	5,25	5,75		
ST	5,50	5,25	5,25	5,00	5,00	5,00	5,00		
BM	6,25	6,00	5,75	5,50	5,75	5,75	5,75		
Yönetişi m	7,00	6,75	6,25	6,00	6,00	6,00	5,75		
Yolsuzlu k	n/a	n/a	6,00	6,00	6,00	6,00	6,25		
KYYÇ	6,25	6,00	5,75	5,75	5,75	5,75	5,75		
			Т	ürkmenista	ın				
SS	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00		
ST	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00		
BM	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00		
Yönetişi m	6,75	6,75	6,75	6,75	6,75	6,75	7,00		
Yolsuzlu k	n/a	n/a	6,00	6,25	6,25	6,25	6,25		
KYYÇ	6,75	6,75	6,75	7,00	7,00	7,00	7,00		

Kaynak:Dünya Bankası, Nations in Transit 2004, http://www.freedomhouse.org/research/nattransit.htm

SS:Seçim Süreci (electoral process, ST:Sivil Toplum(civil society), Bağımsız Medya:BM(independent media), KYYÇ:Kurumsal Yargısal veYasal Çerçreve(constitutional, legislative, and judicial framework). Tablo 2 ve devamında kullanılan veriler; 1-7 aralığında oranlarla değerlendirilmiş olup 1 demokratik kalkınmışlık düzeyi en yüksek olanı temsil etmekte, 7 ise demokratik kalkınmışlık düzeyi en düşük olanı temsil etmektedir.

Bağımsız Devletler Topluluğu'ndaki Yönetişimle İlgili Gelişme Seyri; Tablo 8'e bakıldığında ise Bağımsız Devletler Topluluğunun yönetişime uygun yapılanma hususunda Merkezi ve Doğu Avrupa ülkelerinden daha zayıf olduğu görülmektedir. Bu yapının gösterilmesi için Orta Asya ülkeleri diğer geçiş ekonomilerinden ayrı degerlendirilmektedir. Çünkü bu ülkelerde önemli 1997-2004 aralığında yönetişim ve diğer veriler açısından önemli farklılıklar ve istikrarsızlıklar gözlemlenmektedir. Bu ülkeler aynı zamanda liberalizasyon politikalarını uyguladıkları ve devletin mülkün yeniden yapılandırılması hususunda çok büyük isteklilik gösterdiği ileri sürülmektedir(Altay, 2003, s.13).

Tablo:9 Türkiye'de ve Geçiş Ekonomileri'ndeKatılımcılık ve Hesap Verebilirlik

	2002			2000			1998			1996			
Ülke	Tah min	S.E.	N.	Tah min	S.E.	N.	Tahmin	S.E.	N.	Tah min	S.E.	N.	
Arnavutluk	-0.04	0.15	5	-0,05	0,16	6	-0.26	0.19	5	-0.33	0,21	4	
Ermenistan	-0,42	0.15	5	-0.30	0.16	6	-0.31	0.19	5	-0.54	0.23	3	
Azerbeycan	-0.97	0.13	8	-0.81	0,16	7	-0.95	0.18	6	-1.02	0.18	4	
BeyazRusy	-1.45	0.15	7	-1.21	0.16	6	-0,98	0.19	5	-0.97	0,23	3	
Bosna-hers.	-0.25	0,15	7	-0,37	0,18	5	-1,11	0.21	3	-1,14	0.35	2	
Bulgaristan	0.56	0.13	10	0.51	0.15	8	0.40	0,18	6	0.16	0.17	5	
Hırvatistan	0.46	0.13	9	0.38	0,16	7	-0.30	0.18	5	-0.47	0.18	4	
Çek Cum.	0.90	0.13	9	0.99	0.16	8	1.14	0.18	7	1.01	0.17	6	
Estonya	1,05	0.13	9	0.89	0.15	9	0.82	0.18	6	0.74	0,18	4	
Gürcistan	-0.30	0.16	6	-0,2!	0.18	6	-0.37	0,21	4	-0,49	0.23	3	
Macaristan	1.17	0.13	10	1,14	0.15	9	1,15	0.18	7	1.01	0.17	6	
Kazakistan	-1.05	0.13	8	-0,91	0.15	8	-0.73	0.18	6	-0.94	0.18	4	
Kırgızistan	-0,96	0.16	6	-0.68	0.18	4	-0,46	0.21	4	-0.46	0.23	3	
Litvanya	0.89	0,13	8	0.95	0.15	8	0,84	0.18	6	0.72	0.18	4	
Letonya	0.91	0.14	7	0.76	0.16	6	0.72	0.18	6	0.50	0.18	4	
Makedonya	-0.29	0.14	6	-0.03	0.17	5	0.06	0.19	5	-0.05	0.18	4	
Moldova	-0.30	0.14	6	-0.01	0.16	7	-0,03	0.18	6	-0,19	0.18	4	
Polonya	1.11	0.13	11	1.12	0.15	9	1,01	0.18	7	0.95	0,17	6	
Romanya	0.38	0.13	10	0,43	0.15	8	0.24	0.18	5	0,03	0.17	5	
Rusya	-0.52	0.13	11	-0.44	0.15	9	-0.26	0.18	7	-0.34	0.17	6	
Slovakya	0,92	0.14	8	0.90	0.16	8	0.45	0.18	6	0.36	0,17	5	
Slovenya	1.10	0.13	10	0.98	0.16	8	0.92	0.18	5	0.95	0.18	4	
Tacikistan	-0,95	0,16	6	-0.93	0,18	4	-1,37	0.21	3	-1.35	0.23	3	
Türkmenist	-1.85	0.16	5	-1.59	0.18	3	-1.59	0,21	3	-1.60	0.23	3	
Ukrayna	-0,59	0.13	9	-0.39	0,16	7	-0.14	0.18	6	-0.37	0.18	4	
Özbekistan	-1,66	0,14	7	-1,39	0.17	6	-1.50	0,19	5	-1.32	0.18	4	
Türkiye	-0.47	0.17	10	-0.65	0.21	8	-0.92	0.23	6	-0.39	0.21	5	

Kaynak:Research Project by Daniel Kaufmann, Aart Kraay and Massimo Mastruzzi, as described in "Governance Matters III: Governance Indicators for 1996 2002"www.worldbank.org/wbi/governance/wp-governance.htm, Yönetişim göstergesi -2,5 ile2,5 arasında değerlerle ölçülmüş.Yüksek değerler yönetişimin daha iyi uygulandığı değerlere karşılık geldiğini göstermektedir..Tahmin:Nokta tahminini, S.E:Standart Hatayı, N:Her bir ülkede görülen yönetişim verilerinin bireysel kaynaklardan kaçıyla yapıldığını belirtmektedir. Endüstrileşmiş ve gelişmekte olan ülkelerdeki doğru ve zamanında tutulan istatistikler, geniş müteşebbis sayısı, sorumlu vatandaş kitlesi, uzman anketörler yönetişimin kalitesini ve doğru ölçülebilirliğine katkı sağlamaktadırlar. Raporda anketör kurumları, think-thanklar yanı sivil toplum örgütleri, hükümet dışı organizasyonlardan bilgiler karma olarak sağlanmış olup bu bilgiler Dünya Bankasının resmi verileri ve ilgili ülkelerin resmi verilerini yansıtmamaktadır.NOT: Tablo 5 -6-7-8-9 için de yine aynı kaynakları ve veri değerlendirmeleri esas alınacaktır. Sayfa kısıtı nedeniyle tek tablo altında bu kaynakları ve değerlendirme ile ilgili açıklamaları verilmektedir. Çalışmada geçen tabloların tümü tarafımızca kamuya açık olan Dünya Bankasının yönlendirdiği kişi ve kurumlardan elde edilerek düzenlenilmiştir.

Yine Merkezi ve Doğu Avrupa ülkelerinin yönetişim göstergelerinin daha iyi olmasının sebebi olarak İvan Kacthanovski tarafından ekonomik reformların Doğu Avrupa ülkelerinde BDT

ülkelerinden daha önce başlamış olması ileri sürülmektedir(Kacthanovski 2000, s.72).Özellikle Tablo 8'e bakıldığında yönetişime uygun değerlendirmelerin ölçüsü olan 1 mihenk aralığına vurulduğunda kötüye doğru 5-6-7 gibi aralıklara düştüğü görülmektedir. Yönetişime uygun yapılanma dönüşümü için kaynak dağılımındaki etkinliğin sağlanması, dış ticaretin ve piyasaların serbestleştirilmesi, devletin KİT'leri özelleştirerek ekonomiye fazla müdahale etmemesi, hukuki ve kurumsal çerçevenin düzenlenmesi ve reformların bir an once yapılması gerektiği ifade edilmektedir(Kacthanovski 2000, s.59).

Geçiş Ekonomilerinde ve Türkiye'deki Yönetişimle İlgili Gelişmelerin Seyri; bu kısımda ise yönetişimin temel unsurları Türkiye ve Geçiş Ekonomileri açısından ele alınmış ve karşılıklı mukayese yapılarak incelenmiştir.

Katılımcılık ve hesap verebilirlik açısından Tablo 9 incelendiğinde 2002'de Arnavutluk, Gürcistan, Mekadonya, Bosna Hersek, Moldova gibi ülkelerin daha katılımcı ve hesap verebilir olduğu anlaşılmaktadır.1996-2002 aralığında değerlendirildiğinde ise gittikçe daha iyi olduğu görülmektedir. Türkiye'de ise bu durum istikrarsız bir şekilde vasat bir seviyede olduğu görülmektedir. Değerlendirilen ülkeler arasında ise orta olduğu görülmektedir. Tablo 10'da yönetişimin ikinci önemli

Tablo:10 Türkiye'de ve Geçiş Ekonomilerinde Siyasi İstikrar

	2002			2000			1998			1996		
Ülke	Tah min	S.E.	N.	Tah min	S.E.	N.	Tah min.	S.E.	N.	Tahmin	S.E.	N.
Arnavutluk	-0.47	0.29	4	-0.68	0.33	5	-0.72	0.29	4	0,22	0.38	3
Ermenistan	-0.53	0.29	4	-0.73	0.35	5	-0,46	0.29	4	0.39	0,41	2
Azerbeycan	-1.13	0.22	6	-0.67	0.27	6	-0.53	0.27	5	-0,41	0,36	3
BeyazRusya	0.19	0.26	5	0.02	0.33	6	-0.19	0,29	4	-0.04	0.41	2
Bosna Hers.	-0.83	0,28	4	-0.26	0.57	3	-0.43	0.60	1	-0.28	0.65	1
Bulgaristan	0,56	0.22	7	0.30	0.26	8	0.39	0.27	5	0.20	0.34	4
Hırvatistan	0.56	0.23	6	0.37	0.28	6	0.61	0.28	4	0.38	0.36	3
Çek Cum.	1.02	0.21	8	0.85	0,23	9	0.95	0.24	7	0.95	0.27	6
Estonya	0.98	0.21	8	0,79	0,24	9	0.84	0.27	5	0,74	0.36	3
Gürcistan	-1,90	0.28	4	-0.85	0.35	5	-0,75	0.38	3	-0.82	0,41	2
Macaristan	1.08	0.20	9	0.80	0.23	10	1,27	0.24	7	0.67	0,27	6
Kazakistan	0.52	0.21	7	0.32	0,25	8	0.26	0.25	6	-0,03	0.31	4
Kırgızistan	-1.21	0,28	4	-0.03	0.39	3	0.73	0.38	3	0.67	0.41	2
Litvanya	0.93	0.22	7	0.43	0.26	8	0.38	0.27	5	0.57	0.36	3
Letonya	0.82	0.23	6	0.60	0.28	6	0.51	0.27	5	0.67	0.36	3
Makedonya	-0.93	0.25	4	-1,00	0.37	3	-0,31	0.39	3	-0.18	0,49	2
Moldova	-0.12	0.24	5	-0,13	0.27	6	0,02	0.27	5	-0,25	0,36	3
Polonya	0.71	0.20	9	0.83	0,23	10	0,85	0,24	7	0,53	0.27	6
Romanya	0.42	0.22	7	0.01	0.26	8	0.20	0.28	4	0.54	0,34	4
Rusya	-0.40	0.20	9	-0.53	0.23	10	-0,49	0.24	7	-0.76	0.27	6
Slovakya	1,01	0.22	7	0.69	0.25	8	0.87	0.26	6	0,44	0.31	5
Slovenya	1.21	0.21	8	1.01	0,24	8	1,07	0.28	4	0.96	0,36	3
Tacikistan	-1,19	0,28	4	-1.63	0,36	3	-1,84	0,42	2	-2.84	0,41	2
Türkmenist	-0,14	0.31	3	0,13	0,40	2	0,21	0,42	2	0,34	0,41	2
Ukrayna	0,14	0,20	8	-0,51	0,25	8	-0,13	0.24	7	-0.25	0,28	5
Özbekistan	-0.94	0.23	5	-1,14	0,29	5	-0.31	0.32	4	-0,01	0.36	3
Türkiye	-0,61	0.20	9	-0,99	0.23	10	-1.06	0,24	7	-1,03	0,27	6

Kaynak:Research Project by Daniel Kaufmann, Aart Kraay and Massimo Mastruzzi, as described in "Governance Matters III: Governance Indicators for 1996-2002"www.worldbank.org/wbi/governance/wp-governance.htm, Yönetişim göstergesi -2,5 ile2,5 arasında değerlerle ölçülmüş.Yüksek değerler yönetişimin daha iyi uygulandığı değerlere karşılık geldiğini göstermektedir..Tahmin:Nokta tahminini, S.E:Standart Hatayı, N:Her bir ülkede görülen yönetişim verilerinin bireysel kaynaklardan kaçıyla yapıldığını belirtmektedir. Endüstrileşmiş ve gelişmekte olan ülkelerdeki doğru ve zamanında tutulan istatistikler, geniş müteşebbis sayısı, sorumlu vatandaş kitlesi, uzman anketörler yönetişimin kalitesini ve doğru ölçülebilirliğine katkı sağlamaktadırlar. Raporda anketör kurumları, think-thanklar yani sivil toplum örgütleri, hükümet dışı organizasyonlardan bilgiler karma olarak sağlanmış olup bu bilgiler Dünya Bankasının resmi verileri ve ilgili ülkelerin resmi verilerini yansıtmamaktadır.NOT: Tablo 5 -6-7-8-9 için de yine aynı kaynakları ve veri değerlendirmeleri esas alınacaktır. Sayfa kısıtı nedeniyle tek tablo altında bu kaynakları ve değerlendirme ile ilgili açıklamaları verilmektedir. Çalışmada geçen tabloların tümü tarafımızca kamuya açık olan Dünya Bankasının yönlendirdiği kişi ve kurumlardan elde edilerek düzenlenilmiştir.

Tablo:11. Türkiye'de ve Geçiş Ekonomileri'nde Hükümet Etkinlikleri

		2002			2000			1998			1996	
Ülke	Est.	S.E.	N.	Est.	S.E.	N.	Est.	S.E.	N.	Est.	S.E.	N.
Arnavutluk	-0.47	0.17	6	-0.74	0.22	6	-0.55	0.24	5	-0.37	0.21	4
Ermenistan	-0.42	0.17	6	-0.87	0.24	6	-0.47	0.24	5	-0.34	0,22	3
Azerbeycan	-0.96	0.14	8	-0.89	0.19	7	-0.71	0.21	6	-0.94	0,19	4
Beyaz Rusya	-1.03	0.17	7	-0.97	0.22	7	-0.86	0.24	5	-1.05	0,22	3
Bosna Hersek	-0.90	0.17	6	-0.54	0.30	4	-0.85	0.30	2			
Bulgaristan	-0.06	0.14	9	-0.13	0.18	9	-0.97	0.21	6	-0.44	0.18	5
Hırvatistan	0.19	0.14	8	0.16	0.20	7	0.29	0.22	5	-0.22	0.19	4
Çek Cum.	0.70	0.14	10	0,71	0.17	11	0.72	0,19	9	0,60	0.16	8
Estonya	0.78	0.14	10	1,02	0.17	10	0.42	0,21	6	0.45	0.19	4
Gürcistan	-0.77	0.17	6	-0.65	0.23	6	-0.36	0,25	4	-0.40	0.22	3
Macaristan	0.78	0,13	11	0.83	0.16	12	0.78	0.19	9	0,45	0.16	8
Kazakistan	-0.80	0.14	9	-0,53	0.18	9	-0.69	0,20	7	-0,78	0.18	5
Kırgızistan	-0,81	0.17	6	-0.69	0.26	4	-0.30	0.25	4	-0,44	0,22	3
Litvanya	0.61	0,14	9	0.38	0.17	10	0.17	0,21	6	0,05	0,19	4
Letonya	0.67	0,14	8	0.35	0.19	7	0.18	0.21	6	-0.02	0,19	4
Makedonya	-0.39	0.15	6	-0.49	0.24	4	-0.40	0.23	4	-0.22	0.20	3
Moldova	-0.63	0.15	7	-1.06	0.19	7	-0.51	0.21	6	-0.49	0.19	4
Polonya	0,61	0,13	11	0.39	0.16	12	0.86	0.19	9	0,47	0.16	8
Romanya	-0.33	0,14	9	-0.58	0.17	10	-0.63	0.22	5	-0,53	0.18	5
Rusya	-0,40	0.13	11	-0,61	0.16	12	-0.59	0.19	9	-0,48	0.16	8
Slovakya	0.40	0,14	9	0,28	0.18	9	0.07	0.20	7	0.18	0,18	6
Slovenya	0.82	0,14	10	0.83	0.17	9	0.64	0.22	5	0.43	0,19	4
Tacikistan	-1.23	0.17	6	-1,38	0,24	4	-1,33	0,27	3	-1.30	0,22	3
Türkmenistan	-1,47	0,18	4	-1.38	0.26	3	-1.47	0.27	3	-1,21	0.22	.3
Ukrayna	-0,74	0.13	10	-0.78	0.18	9	-1.00	0,19	8	-0,59	0.17	6
Özbekistan	-1,10	0,15	7	-0.94	0.20	6	-1,28	0,21	5	-0.79	0.19	4
Türkiye	-0,20	0.15	10	-0.06	0.17	11	-0.34	0.20	8	-0.06	0.20	7

Kaynak:Research Project by Daniel Kaufmann, Aart Kraay and Massimo Mastruzzi, as described in "Governance Matters III: Governance Indicators for 1996-2002"www.worldbank.org/wbi/governance/wp-governance.htm, Yönetişim göstergesi -2,5 ile2,5 arasında değerlerle ölçülmüş.Yüksek değerler yönetişimin daha iyi uygulandığı değerlere karşılık geldiğini göstermektedir..Tahmin:Nokta tahminini, S.E:Standart Hatayı, N:Her bir ülkede görülen yönetişim verilerinin bireysel kaynaklardan kaçıyla yapıldığını belirtmektedir. Endüstrileşmiş ve gelişmekte olan ülkelerdeki doğru ve zamanında tutulan istatistikler, geniş müteşebbis sayısı, sorumlu vatandaş kitlesi, uzman anketörler yönetişimin kalitesini ve doğru ölçülebilirliğine katkı sağlamaktadırlar. Raporda anketör kurumları, think-thanklar yanı sivil toplum örgütleri, hükümet dışı organizasyonlardan bilgiler karma olarak sağlanmış olup bu bilgiler Dünya Bankasının resmi verileri ve ilgili ülkelerin resmi verilerini yansıtmamaktadır.NOT: Tablo 5 -6-7-8-9 için de yine aynı kaynakları ve veri değerlendirmeleri esas alınacaktır. Sayfa kısıtı nedeniyle tek tablo altında bu kaynakları ve değerlendirme ile ilgili açıklamaları verilmektedir. Çalışmada geçen tabloların tümü tarafımızca kamuya açık olan Dünya Bankasının yönlendirdiği kişi ve kurumlardan elde edilerek düzenlenilmiştir.

unsuru olan siyasi istikrarı incelendiğinde bu durumun tersine gittiği görülmektedir. Açık ve hesap verebilirlik de iyi olan ülkelerin siyasi istikrar açısından çok iyi olmadıkları görülmektedir.

Tablo:12. Türkiye'de ve Geçiş Ekonomileri'nde Yasal Düzenlemelerin Kalitesi

		2002			2000			1998			1996	
Ülke	Est.	S.E.	N.	Est.	S.E.	N.	Est.	S.E.	N.	Est.	S.E.	N.
Arnavutluk	-	0,20	7	-	0,29	6	-	0,24	6	0,08	0,31	5
	0,37	,		0,06			0,58					
Ermenistan	0,13	0,20	7	-	0,29	6	-	0,24	6	-	0,33	4
				0,39			0,47			0,70	~	
Azerbeycan	190	0,18	8	-	0,29	6	-	0,24	6	-	0,26	5
•	0,82			0,30			1,10			1,11		
Beyaz Rusya	.=:	0,20	7	-	0,31	5	-	0,24	6	-	0,33	4
	1,67			2,65			2,01			0,99		
Bosna Hers.	-	0,22	6	-	0,38	4	-	0,27	3		0,60	1
	0,93			0,72			1,30			1,88		
Bulgaristan	0,62	0,17	9	0,21	0,28	7	0,47	0,24	6	-	0,25	6
										0,12		
Hırvatistan	0,19	0,17	9	0,30	0,29	6	0,34	0,24	5	-	0,26	5

										0,12		
Çek Cum.	1,12	0,16	10	0,66	0,24	9	0,78	0,18	8	0,98	0,20	8
Estonya	1,35	0,16	10	1,30	0,25	8	1,06	0,24	6	1,18	0,26	5
Gürcistan	e	0,22	6	-	0,31	5	-	0,25	5	=	0,33	4
	0,82			0,55			0,79			0,78		
Macaristan	1,21	0,16	10	1,09	0,24	9	1,15	0,18	8	0,47	0,20	8
Kazakistan	-	0,18	8	-	0,29	6	-	0,24	6	-	0,28	4
	0,74			0,47			0,35			0,29		
Kırgızistan	-	0,22	6	-	0,31	5	-	0,25	5	_	0,38	3
	0,46			0,45			0,72			0,19		
Litvanya	0,98	0,17	9	0,51	0,26	8	0,21	0,24	6	0,27	0,26	5
Letonya	0,86	0,17	9	0,52	0,28	6	0,72	0,24	6	0,41	0,26	5
Makedonya	-	0,19	7	0,13	0,44	2	-	0,29	3	-	0,31	3
	0,10						0,16			0,19		
Moldova	-	0,18	8	-	0,29	6	-	0,24	6	0,01	0,26	5
	0,17			1,09			0,39					
Polonya	0,67	0,16	10	0,60	0,24	9	0,83	0,18	8	0,34	0,20	8
Romanya	0,04	0,17	9	-	0,26	8	0,30	0,24	5	-	0,25	6
				0,27						0,43		
Rusya	-	0,16	10	+:	0,24	9	-	0,18	8	-	0,20	8
	0,30			1,55			0,37			0,41		
Slovakya	0,76	0,16	10	0,36	0,25	8	0,29	0,20	7	0,18	0,23	7
Slovenya	0,81	0,16	10	0,64	0,25	8	0.74	0,24	5	0,38	0,26	5
Tacikistan	-	0,22	6	-	0,31	4	-	0,25	4	-	0,38	3
	1,29			1,52			1,71			1,70		
Türkmenistan	-	0,22	5	-	0,31	4	-	0,25	4	-	0,38	3
	1,95			2,14			2,45			2,40		
Ukrayna	-	0,17	9	-	0,28	7	-	0,20	7	-	0,23	6
	0,62			1,19			0,89			0,57		
Özbekistan	-	0,19	7	-	0,31	5	-	0,25	5	-	0,28	4
	1,44			1,61			1,82			1,31		
Türkiye	0,08	0,17	9	0,24	0,24	8	0,86	0,21	7	0,39	0,21	7

Türkiye'de ise bu durumun 1996-2002 yıllarına doğru gittikçe istikrar kazandığı görülmektedir.Daha fazla bilgi için Tablo 10 incelenebilir.

Tablo: 13. Türkiye'de ve Geçiş Ekonomileri'nde Hukukun Üstünlüğü

		2002			2000			1998			1996	
Ülke	Est.	S.E.	N.	Est.	S.E.	N.	Est.	S.E.	N.	Est.	S.E.	N.
Arnavutluk	-0,92	0,17	8	-0,75	0,17	8	-0,93	0,21	7	-0,30	0,25	5
Ermenistan	-0,44	0,16	9	-0,51	0,16	9	-0,35	0,19	8	-0,44	0,22	5
Azerbeycan	-0,79	0,13	11	-0,98	0,15	10	-0,81	0,18	9	-0,81	0,16	6
Beyaz Rusya	-1,12	0,16	9	-0,99	0,17	9	-1,08	0,21	7	-0,96	0,26	4
Bosna Hers.	-0,88	0,16	9	-0,83	0,19	6	-1,04	0,24	4	-0,18	0,74	1
Bulgaristan	0,05	0,13	13	-0,11	0,14	12	-0,22	0,18	9	-0,09	0,16	7
Hırvatistan	0,11	0,13	12	0,15	0,15	10	-0,04	0,18	8	-0,50	0,16	6
Çek Cum.	0,74	0,12	13	0,60	0,13	13	0,62	0,15	12	0,61	0,14	10
Estonya	0,80	0,12	13	0,73	0,13	13	0,54	0,18	9	0,33	0,16	6
Gürcistan	-1,17	0,15	10	-0,56	0,16	9	-0,73	0,19	7	-0,80	0,22	5
Macaristan	0,90	0,12	14	0,85	0,13	14	0,78	0,15	12	0,62	0,14	10
Kazakistan	-0,90	0,13	12	-0,76	0,14	12	-0,80	0,17	10	-0,69	0,16	6
Kırgızistan	-0,83	0,16	9	-0,90	0,16	7	-0,67	0,19	7	-0,65	0,24	4
Litvanya	0,48	0,13	12	0,27	0,14	12	0,19	0,18	9	-0,14	0,16	6
Letonya	0,46	0,13	11	0,25	0,14	10	0,08	0,18	9	0,18	0,16	6
Makedonya	-0,41	0,14	9	-0,30	0,20	5	-0,33	0,23	5	-0,53	0,19	3
Moldova	-0,49	0,13	10	-0,54	0,15	10	-0,13	0,18	9	-0,19	0,16	6

Polonya	0,65	0,12	15	0,64	0,13	14	0,57	0,15	12	0,44	0,14	10
Romanya	-0,12	0,13	13	-0,21	0,14	12	-0,25	0,18	8	-0,27	0,16	7
Rusya	-0,78	0,12	15	-0,86	0,13	14	-0,78	0,15	12	-0,80	0,14	10
Slovakya	0,40	0,12	12	0,32	0,13	12	0,13	0,17	10	0,11	0,15	8
Slovenya	1,09	0,12	13	0,89	0,13	12	0,91	0,18	8	0,49	0,16	6
Tacikistan	-1,27	0,17	8	-1,25	0,18	6	-1,42	0,23	5	-1,34	0,29	3
Türkmenist	-1,16	0,16	7	-1,12	0,16	6	-1,19	0,20	6	-1,13	0,24	4
an												
Ukrayna	-0,79	0,12	13	-0,71	0,13	12	-0,76	0,16	11	-0,64	0,15	8
Özbekistan	-1,16	0,13	10	-0,92	0,15	9	-1,04	0,18	8	-0,97	0,17	5
Türkiye	0,00	0,13	14	0,07	0,14	13	0,19	0,17	11	0,02	0,15	9

Kaynak:Research Project by Daniel Kaufmann, Aart Kraay and Massimo Mastruzzi, as described in "Governance Matters III: Governance Indicators for 1996-2002"www.worldbank.org/wbi/governance/wp-governance.htm, Yönetişim göstergesi -2,5 ile2,5 arasında değerlerle ölçülmüş.Yüksek değerler yönetişimin daha iyi uygulandığı değerlere karşılık geldiğini göstermektedir

Tablo:14. Türkiye'de ve Geçiş Ekonomilerinde Rüşvetin Kontrol Altına Alınması

		2002			2000			1998			1996	
Ülke	Est.	S.E.	N.	Est.	S.E.	N.	Est.	S.E.	N.	Est.	S.E.	N.
Arnavutluk	-0.85	0,18	6	-0,63	0.18	7	-0,92	0,20	5	0,05	0,42	2
Ermenistan	-0,72	0,16	7	-0,76	0,18	7	-0,71	0,18	6	-0,60	0,37	2
Azerbeycan	-1,07	0,14	9	-1,13	0,15	9	-1,01	0.17	7	-0,90	0,25	3
Beyaz Rusya	-0,78	0,17	7	-0,07	0,18	7	-0,60	0,19	6	-0,86	0,50	1
Bosna Herse	-0,60	0,17	6	-0,50	0,22	4	-0,35	0,23	2			
Bulgaristan	-0,17	0,14	10	-0,15	0,14	11	-0,50	0,16	8	-0,62	0,24	4
Hırvatistan	0,23	0,14	9	0,02	0,16	9	-0,33	0,17	6	-0,45	0,25	3
Çek Cum.	0,38	0,13	11	0,38	0,14	13	0,35	0,14	10	0,55	0,17	7
Estonya	0,66	0,13	11	0,76	0,14	12	0,49	0,16	8	0,05	0,25	3
Gürcistan	-1,03	0,16	7	-0,73	0,16	8	-0,64	0,18	5	-0,98	0,37	2
Macaristan	0,60	0,13	12	0,76	0,13	14	0,69	0,14	11	0,59	0,17	7
Kazakistan	-1,05	0,14	10	-0,87	0,16	10	-0,86	0,16	8	-0,79	0,24	4
Kırgızistan	-0,84	0,16	7	-0,86	0,18	6	-0,69	0,18	5	-0,73	0,37	2
Litvanya	0,25	0,14	10	0,27	0,14	12	0,07	0,17	7	-0,12	0,25	3
Letonya	0,09	0,14	9	0,01	0,15	9	-0,10	0,16	8	-0,52	0,25	3
Makedonya	-0,73	0,16	6	-0,48	0,21	4	-0,30	0,20	4	-0,93	0,33	1
Moldova	-0,89	0,14	8	-0,87	0,15	9	-0,51	0,17	7	-0,19	0,25	3
Polonya	0,39	0,13	12	0,47	0,13	14	0,49	0,14	10	0,38	0,17	7
Romanya	-0,34	0,14	10	-0,48	0,14	12	-0,38	0,17	7	-0,17	0,24	4
Rusya	-0,90	0,13	12	-1,05	0,13	14	-0,69	0,14	11	-0,69	0,17	7
Slovakya	0,28	0,13	10	0,25	0,14	11	-0,08	0,15	8	0,39	0,22	5
Slovenya	0,89	0,13	11	1,08	0,14	11	0,83	0,17	6	0,98	0,25	3
Tacikistan	-1,07	0,17	6	-1,15	0,20	4	-1,12	0,21	3	-1,53	0,50	1
Türkmenista	-1,21	0,16	5	-1,14	0,20	4	-1,13	0,19	4	-1,34	0,37	2
Ukrayna	-0,96	0,13	11	-0,98	0,15	11	-0,89	0,15	10	-0,69	0,22	5
Özbekistan	-1,03	0,14	8	-0,79	0,16	7	-0,98	0,17	6	-0,92	0,25	3
Türkiye	-0,38	0,15	11	-0,30	0,16	12	-0,01	0,16	10	0,08	0,17	7

Kaynak:Research Project by Daniel Kaufmann, Aart Kraay and Massimo Mastruzzi, as described in "Governance Matters III: Governance Indicators for 1996-2002"www.worldbank.org/wbi/governance/wp-governance.htm, Yönetişim göstergesi -2,5 ile2,5 arasında değerlerle ölçülmüş.Yüksek değerler yönetişimin daha iyi uygulandığı değerlere karşılık geldiğini göstermektedir..Tahmin:Nokta tahminini, S.E:Standart Hatayı, N:Her bir ülkede görülen yönetişim verilerinin bireysel kaynaklardan kaçıyla yapıldığını belirtmektedir. Endüstrileşmiş ve gelişmekte olan ülkelerdeki doğru ve zamanında tutulan istatistikler, geniş müteşebbis sayısı, sorumlu vatandaş kitlesi, uzman anketörler yönetişimin kalitesini ve doğru ölçülebilirliğine katkı sağlamaktadırlar. Raporda anketör kurumları, think-thanklar yani sivil toplum örgütleri, hükümet dışı organizasyonlardan bilgiler karma olarak sağlanmış olup bu bilgiler Dünya

Bankasının resmi verileri ve ilgili ülkelerin resmi verilerini yansıtmamaktadır.NOT: Tablo 5 -6-7-8-9 için de yine aynı kaynaklar ve veri değerlendirmeleri esas alınacaktır. Sayfa kısıtı nedeniyle tek tablo altında bu kaynakları ve değerlendirme ile ilgili açıklamaları verilmektedir. Çalışmada geçen tabloların tümü tarafımızca kamuya açık olan Dünya Bankasının yönlendirdiği kişi ve kurumlardan elde edilerek düzenlenilmiştir.

Türkiye'de ve Geçiş Ekonomilerindeki yönetişim üçüncü öneme haiz olan hükümet etkinlikleri açısından incelendiğinde ise açık, hesap verebilir, katılımcı ve siyasi istikrar açısından iyi durumda olan ülkelerin hükümetlerinin etkin olduğu söylenebilir. Türkiye açısından bu durum değerlendirildiğinde 1996-2002 yılları arası hükümet etkinliğinin gittikçe azaldığı Tablo 11'den izlenilebilmektedir. Tablo 12 ve 13'de ise Yasal düzenlemelerin Kalitesi ve hukukun üstünlüğü ile ilgili bilgiler sunulmaktadır. Tablo: 14'de ise yönetişimin olmazsa olmazlarından olan önemli bir bileşen unsuru olan rüşvetin kontrol edilebilirliği yani yolsuzlukların giderilmesi hususudur. Türkiye açısından değerlendirildiğinde ise bu durumun yıllara göre gittikçe artış kaydettiği söylenilebilir.

Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşıldığı üzere "iyi yönetişim" kavramını yaygın olarak kullanan

SONUÇ VE ÖNERİLER

yıl mal beyanında bulunabilmelidir.

uluslararası kuruluşlar, bu kavramla genel olarak katılımcılığın, şeffaflığın (yönetimde açıklığın), hesap verme sorumluluğunun (accountability), denetimin, yönetimde ahlak, erdem ve liyakatin, bağımsızlığın, eşitliğin, disiplinin vs. hakim olduğu bir yönetim unsurları vurgulamaktadır(Çolak 2004:s.8). Dünya çapında yönetişimin globalleşmenin de etkisiyle uluslar arası temel doğruları tespitte dönük katalizör olduğu görülmektedir(Koç vd.2003:243). İyi bir yönetişim, öz kaynakların iyi yönetilmesi, değerlendirilmesi, ortak sorunların kısa vadede çözümü demektir. İyi bir yönetişimin birbirini tamamlayan ve etkileyen sekiz temel unsuru vardır. Bunlar: "Katılımcılık, Stratejik vizyona sahip olmak, Şeffaflık, Hesap verebilirlik, Hukukun üstünlüğünü gözetmek, Etkinlik, Eşitliğe inanmak ve Cevap verebilirlik." İyi bir yönetişimin bulunmadığı bir dünya, bir okul, bir üniversite, bir kurum, bir hükümet, bir devlet, bir siyasi parti, sivil toplum kuruluşu ve bir aile, bir millet uzun süre yaşayamaz, dayanıklılığını, istikrarlılığını ve güvenirliliğini kaybeder. Öte yandan, iyi bir yönetişim için stratejik planlama şarttır. Stratejik planlamada "vizyon ve misyon" açık ve net olmalı ve birlik içinde belirlenmelidir. Belirlenen hedefler ulaşılabilir olmalı, çalışanların bu vizyona inanması sağlanmalıdır. Vizyonun etkin bir liderle gündeme taşınması da önemlidir. Liderler her zaman siyasi, idari ve hukuki yönden hesap verebilir özelliklerini korumalıdırlar. Siyasette hesap verilebilirlik, liderleri "seçim sürecinde, sivil toplum kuruluşlarında ve medyada" daha etkin konuma getirir. Kamu fonlarının her türlü rüşvet, kayırma ve kötüye kullanımı ise kanunlarla yasaklanmalı ve seçilmiş siyasiler, atanmış siyasiler, kamu görevlileri her

Bugünün hızla gelişen dünyasında belirli makamların bilinçli kararlarıyla yönlendirilen, merkezi planlarla idare edilen ülkelerin bu tutum ve davranışlarından vazgeçmesiyle birlikte mevcut yönetişim tamamlayıcı altyapı, politika ve kurumlarını gözden geçirmesi ve değişikliğe uğratması büyük önem arz etmektedir. Yönetişim yapısında ortaya çıkan değişimler sonucunda, hükümetlerin küreselleşme, ademi merkeziyetçilik, yeni teknolojilere ve vatandaşların değişen ihtiyaç ve beklentileri gibi güçlere cevap verebilmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu süreçte 20.yy'dan ve 21.yy 'a doğru yönetişim yapılarındaki ünitercilikten, federal konfederal yapılanmalara, merkeziyetçiliktem, küresel ve yeresel anlayışa, merkez yönetirden merkez yönlendirire, bürokratik yoğunluktan katılımcılığa, emir ve kontrolden duyarlı ve hesap verebilirliğe, içe bağımlılıktan rekabetçi yapıya, kapalı ve yavaşlıktan açık ve hızlılığa geçiş, riskten kaçıştan riske açık olmaya varana kadar bir çok alanda yeni yapılanmalar ve değişimler olmuştur.

Yönetişim, ülkelerin ekonomik faaliyetlerini, diğer ülkelerin ekonomileriyle ilişkilerini, karar alma kurumlarının stratejik durumlarını etkileyen ve özellikle yoksullukla mücadelede, yaşam düzeyinde

etkinliğini koruyan bir yönetim şeklidir. Politikada karar alma sürecinde etkili olarak 'siyasi yönetişim' şeklinde ifade edilirken, politikaların uygulandığı sisteme de 'idari yönetişim' denir. "İyi bir yönetişim" siyasi ve sosyo ekonomik ilişkileri yönlendirir ve temel yapıları hem tanımlar, hem de kalıcı hale getirir. Türkiye'nin ileriyi gören, vizyon sahibi, kararlı ve azimli "yöneticilere" ihtiyacı olduğu kadar, "iyi bir yönetişim ağına" ihtiyacı olduğu da bir gerçektir.

Aynı zamanda yönetişim sürdürülebilir kalkınmanın da temelini oluşturmaktadır. Literatürde ekonomik ve sosyal kalkınma ile iyi yönetişim (good governnance) arasındaki ilişkiyi analiz eden çok sayıda ampirik araştırma yapılmıştır. Bu çalışmalardan en kapsamlısı Dünya Bankası uzmanları Kaufmann, Kraay ve Zoido-Labaton tarafından gerçekleştirilmiştir. Dünya Bankası uzmanları başlıca altı temel yönetişim göstergesi (katılım ve hesap verilebilirlik, siyasal istikrar, devlet hizmetlerinde kalite, regülasyonların (vergi vs.) büyüklüğü ve yükü, hukuk devleti ve yolsuzluklar) ile ekonomik kalkınma ve refah göstergeleri (kişi başına milli gelir, bebek ölüm oranları, yetişkinlerde okuma yazma oranı vs.) arasındaki ilişkiyi analiz etmeye çalışmışlardır. Uzmanların yaptıkları araştırmaya göre bu sayılan yönetişim unsurları yönünden göreceli olarak iyi durumda olan ülkeler ekonomik kalkınma ve refah göstergeleri (kişi başına milli gelir, bebek ölüm oranları, yetişkinlerde okuma yazma oranı vs.) yönünden daha iyi bir konumda bulunmaktadırlar. Çalışmada başlıca 160 ülkedeki yönetişim durumunun ekonometrik analizi gerçekleştirilmiştir

Dünya ekonomilerinde ve Türkiye'de yönetişimin temel unsurlarını oluşturacak etkin ve reformist bir yapının oluşturulması gerekmektedir. Karar alma sürecinde uygulama ya da uygulamama sürecinde yönetişimin temel unsurlarının yerleştirilmesine önem ve öncellik verilmelidir. Ancak bunların kısa sürede gerçekleştirilmesinin çok kolay olmadığı da bir gerçektir. Yönetişimin temel unsurlarının yanısıra bunu uygulayacak olan devlet, özel sektör ve devlet dışı organizasyonlar olan sivil toplum kuruluşlarının bu sürece daha katılımcı,şeffaf, bir anlayışla dahil edilmesi gerekmektedir.

Dahil edilen bu süreçte açıklık, şeffaflık, hukukun üstünlüğü, hesap verebilirlik, cevap verebilirlik, etkinlik, eşitlikçi, stratejik yaklaşımlarla beraber seçim süreçleri, bagımsız medya, kurumsal, yasal ve yargısal çerçeve, sivil toplum, yolsuzlukla mücadele, hükümetlerin etkinliği gibi hususların eksik olduğu görülmektedir. Bu eksikliği gidermek için yönetişime, glokal, global, uluslararası ve uluslar üstü aşamada ayrı ayrı önem verilmeli ve bu eksiklikler giderilmelidir. Bu eksiklikleri gidermede müdahalelerle değil de beşere olan yatırımla gönüllü bir şekilde yönetişimin katalizör olması gerekmektedir.

KAYNAKÇA

ARGÜDEN, Yılmaz, "Eğilimler", 12. Ulusal İnsan Yönetimi Kongresi'nin "Eğilimler" isimli, Ernst & Young İnsan Kaynakları Danışmanlığı Bölüm Başkanı Müge Yalçın'ın sunduğu, 09/12/2004 tarihli oturum

AUCOİN, P., "Administrative Reform in Public Management: Paradigms, Principles, Paradoxes and Pendulums", Governance, 3, (2), April, 115-137, 1990

AYGÜL, C., "Neoliberalizm ve Yönetişim", Toplum ve Bilim, 76, 231-256.1998

CANSIZLAR, Doğan, Kurumsal Yönetim Derneği tarafından düzenlenen "Kurumsal Yönetim Konferansı", Açılış Konuşması Metni, Koç Üniversitesi 7, İstanbul, Kasım 2003

CAPRÍO, Gerard, LAEVEN, Luc, LEVÍNE, Ross, "Governance and Bank Valuation", World Bank Policy Research Working Paper 3202, February 2004

CARVER John," A theory of governing the Public's Business:Redesigning the jobs of Boards, Councils and Commissions", Public Management Review, Volume 3, Issue, Mar.2001

- ÇOLAK, Ender, "Kurumsal Yönetim Uyum ve Raporlama", SPK dair başkan yardımcısı Sunumu, İstanbul, 2004
- EMREALP, S., "Yerel Yönetimler ve Sivil Toplum Kuruluşları Arasındaki İşbirliği", Merhaba Sivil Toplum içinde, İstanbul: Helsinki Yurttaşlar Derneği,1997
- GÜLER, B.A., "Yönetişim: Tüm İktidar Sermayeye", Praksis, 9, 93-116,2003
- GÜZELSARI, S., "1990 Sonrası Anglo-Sakson ve Kıta Avrupası Devletlerinde Kamu Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar", Ankara, SBE Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, s.19, 2000
- GÜZELSARI, Selime,"Yönetişim", AÜ SBF, GETA Tartışma Metinleri Serisi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Araştırma Görevlisi, Şubat 2004
- HİRST, P. VE G. THOMPSON, "Küreselleşme Sorgulanıyor", Çev. Ç. Erdem ve E. Yücel, Ankara: Dost Kitabevi Yayınları, 1998
- HOLMES, M., S.Knock, N. Monning, R.Messick and J. Rinne, "Governance and Poverty Reduction", in: UNDP, Poverty Sourcebook, 2000
- JESSOP, B, "The Regulation Approach, Governance and Post-Fordism: Alternative Perspectives on Economic and Political Change", Economy and Society, Vol:24(3), , s.309, 1995
- JESSOP, B., "The Rise of Governance and the Risk of Failure: The Case of Economic Development", International Social Sciences Journal, 155, 29-45,1998
- KAUFMANN, Daniel, Aart Kraay and Pablo Zoido-Lobatón., "Aggregating Governance Indicators", The World Bank, Development Research Group Macroeconomics and Growth And World Bank Institute Governance, Regulation and Finance, October 1999.
- Kiely, R. (1998), "Neo-Liberalism Revised? A Critical Account of World Bank Concept of Good Governance and Market Friendly Intervention", Capital and Class, 64, 63-88.
- KEEFER, Philip, "A Review Of The Political Economy Of Governance: From Property Rights To Voice", pkeefer@worldbank.org., World Bank policy Research Working Paper, 3315, May 2004
- KİCKERT, W.J.M., "Complexity, Governance and Dynamics: Conceptual Explorations of Public Network Management", J. Kooiman (ed.), Modern Governance-New Government-Society Interactions içinde, London: Sage Publications, 191-204, 1993
- KOÇ Özlem İ,Yavuz,N.,Yalın P,"AB2ne Entegrasyon Sürecinde Kurumsal Yönetim ve Öncü İki sektör Üzerine Uygulama", Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık, Yükekokulu, istanbul.(2003)
- KOOİMAN, J., "Governance and Governability: Using Complexity, Dynamics and Diversity", J. Kooiman (ed.), Modern Governance-New Government-Society Interactions içinde, London: Sage Publications, 35-48. 1993
- LEFTWICH, A "Governance, The state and The politics of Development", Development and Change, Vol.:25, s.368, 1994
- ÖZDEK, Y., "Globalizmin İdeolojik Hegemonyası", Amme İdaresi Dergisi, 32, (3), 25-47,1999
- PEKER, A., "Dünya Bankası Büyüme Söyleminden İyi Yönetişim Söylemine", Toplum ve Bilim, Bahar, No: 69, s.39
- PULAȘLI, Hasan, "Corporate Governance", Anonim Şirket Yönetiminde Yeni Model", Ankara, 2003

- RHODES, R.A.W., "The New Governance: Governing Without Government", Political Studies, XLIV, 652-667,1996 SPK, "Kurumsal Yönetim ilkeleri Taslağı", 2003
- RHODES, R.A.W. Understanding Governance-Policy, Networks, Governance, Reflexivity and
- Accountability, Buckingham: Open University Press. 1997 SENGÜL, H.T., "Yerel Yönetim Kuramları: Yönetimden Yönetişime", Çağdaş Yerel Yönetimler,
- 8, (3), 3-19, 1999
- TAPSCOTT, DON AND AGNEW, DAVID. "Governance in the Digital Economy", Finance & Development, Dec 1999, 36(4): 34-37. Vishwanath, Tara and Daniel Kaufmann ., "Towards
- Transparency In Finance and Governance", The World Bank, Draft, September 6 1999 (http://www.worldbank/wbi/governance)
- TEKELİ, İlhan, "Modernite Aşılırken Siyaset", İmge, İstanbul, 1999, s. 239
- ULUSOY, Gündüz, "Günümüz Türkiye Ekonomisinde Endüstri Mühendisliğinin Yeri", TUSİAD-Sabancı Üniversitesi Rekabet Forumu, Sabancı Üniversitesi, İstanbul, 2004
- United Nations Development Programme, Reconceptualising Governance. Discussion Paper 2, New York: Management Development and Governance Division. 1997
- WilLiAMS, D., Young, T, "Governance The World Bank and Liberal Theory", Political Studies, No:42, s.83, 1994

WILLIAMSON, Oliver E., The Mechanisms of Governance, New York: Oxford University Press,

- 1996. WORLD BANK(WB)," Governance: The World Bank's Experience", Washington,
- www.worlbank.org,1994
- WORLD BANK., World Development Report, (The State In A Changing World), Oxford: Oxford University Press, 1997. World Bank., Governance and Development, Washington DC: 1992. World
- November 2000. Washington DC: World Bank Publication. World Bank., Governance The World Bank's Experience. Washington, DC: World Bank. 1994.

Bank, Reforming Public Institutions and Strengthening Governance., A World Bank Strategy,

Zabcı, Filiz Çulha(2002), "Küresel Pazar İçin Yeni Strateji Yönetişim", SBF Dergisi, Temmuz, Arkara

AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ VE KÜTAHYA İLİ AİLE İŞLETMELERİ ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Yrd.Doç.Dr. Gülten EREN GÜMÜŞTEKİN¹ Ebru ADSAN²

ÖZET

Kurumsallaşma, işletmenin bir sistem haline getirilmesi ve verimli bir iş ortamının yaratılmasıdır. Aile işletmelerinin de kurumsallaşması ve içinde bulunulan koşullara uygun kurumsal yapının oluşturulması gereklidir. Aile işletmelerinin devamlılığı için, gerek işletme, gerekse aile ilişkilerinin kurumsallaştırılması yönündeki çalışmalar birlikte yürütülmelidir. Kurumsal yönetim, işletmelerin yönlendirildiği ve kontrol edildiği sistem olarak tanımlanmaktadır. Kurumsal yönetim ilkeleri, uzun dönemli stratejilerle işletme performansını yükseltmesinin yanında, yöneticilerin işletme faaliyetlerini denetlemelerinde yardımcı olan önemli bir araçtır. Kurumsal yönetim ilkeleri; yönetim kurulu, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, menfaat sahipleri ve pay sahipleri olmak üzere dört ana bölümden oluşmaktadır. Bu çalışmada, Kütahya'daki aile işletmelerinin kurumsal yönetim ilkeleri tartışılmış ve Kütahya ilinde yalnızca anonim şirketlerden seçilmiş aile işletmelerine anket uygulanarak, kurumsal yönetim ilkelerini ne derecede uygulayabildikleri saptanmış ve değerlendirilmiştir. Araştırma, ileride yapılacak kapsamlı bir araştırma için rehber olabilecek "ön araştırma" niteliğindedir.

Anahtar Kelimeler: Kurumsallaşma, Aile İşletmesi, Kurumsal Yönetim

ABSTRACT

Institutionalization is establishing a system in the business and creating a productive business environment. Family businesses should also be institutionalized and have institutional structure that is compatible with the conditions surrounding them. For the continuity of family businesses, the efforts for the institutionalization of both the firm and family relations should be coordinated. Corporate governance is defined as the system in which businesses are directed and controlled. Corporate governance principles are tools that not only enhance business performance through long-term strategies, but also help managers to audit business operations. Those principles consist of four main components, namely, board of directors, public disclosure and transparency, stakeholders, and shareholders. In this study, the corporate governance principles of family businesses in Kutahya are discussed and to what extent those principles can be implemented is examined and evaluated through a survey of family businesses chosen from only corporations operating in Kutahya. This study provides preliminary results that would grant a more comprehensive research in the future.

Key Words: Institutionalization, Family Business, Corporate Governance

Dumlupınar Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü IV. Sınıf Öğrencisi E-Mail: ebruadsan@hotmail.com

¹ Dumlupınar Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü Yönetim-Organizasyon ABD Öğretim Üyesi E-Nail: geren@dumlupinar.edu.tr

1. Giriş

işletmelerinin oranı, % 95'ler civarındadır (SARIER, 2004; HUMAN RESOURCES, 2003). Kalkınmış ve kalkınmakta olan ülkelerin istatistiklerine bakıldığında, aile işletmelerinin hakim bir yapı arz ettikleri görülmektedir. Dünyadaki tüm işletmelerin % 70'inden fazlası aile işletmesidir (LEEDERS ve WAARTS, 2003:687). Örneğin ABD'de, işletmelerin % 80'inden fazlası aile işletmesidir. Kanada'da bu oran % 70, İspanya için % 80, İtalya için % 95, İsviçre için % 85'tir. Fortune Dergisine göre, Amerika'daki 500 büyük işletmenin % 35'i ailelerce yönetilen işletmelerdir.

Ülkemizde yalnızca ekonomi açısından değil, sosyal ve kültürel yaşamın da yapı taşları konumunda olan aile işletmeleri, gerçekleştirdikleri istihdam ve üretime katılma biçimleri açısından da çok önemli işlevleri yerine getirmektedirler. Türkiye'de ekonominin önemli bir parçası olan aile

Fortune Dergisine göre, Amerika'daki 500 büyük işletmenin % 35'i ailelerce yönetilen işletmelerdir. Bu ülkede özel sektörde çalışan işgücünün % 35'i aile işletmelerince istihdam edilmektedir. GSMH'nın % 43'ü aile işletmelerince sağlanmaktadır. Bu işletmeler, Amerika'da 40 milyondan

GSMH'nın % 43'ü aile işletmelerince sağlanmaktadır. Bu işletmeler, Amerika'da 40 milyondan fazla insanı istihdam etmekte ve ücretlerin % 65'ini ödemektedir (SARIER, 2004). Aile işletmelerinde sorun, yeni nesilin işe alınmasından sonra başlamakta ve en önemli tehdit yönetimin yeni nesile geçmesi aşamasında yaşanmaktadır. Kurumsallaşma sürecini yaşamamış işletmelerde çoğunlukla yeni nesilin işe alınma kuralları olmadığı gibi, kişi için iş ve yetkinlik

Aile işletmelerinde sorun, yeni nesilin işe alınmasından sonra başlamakta ve en önemli tehdit yönetimin yeni nesile geçmesi aşamasında yaşanmaktadır. Kurumsallaşma sürecini yaşamamış işletmelerde çoğunlukla yeni nesilin işe alınma kuralları olmadığı gibi, kişi için iş ve yetkinlik analizi de yapılmamaktadır. Bu yaklaşım, işletme içinde ve çalışan aile bireyleri arasında zamanla çatışmalara yol açmakta, yönetimin bir önceki nesilden yeni nesile devrinde ise sorun, içinden çıkılamaz boyuta erişmektedir. Bu çatışmalar; ailenin parçalanmasına, yaratılan değerlerin yok olmasına, işletmenin satılması, parçalanması ve hatta yok olmasına neden olmaktadır. Aile

işletmesinde, yılların birikimiyle oluşan entelektüel sermaye de yok olmaktadır. Sorunların yaşanmaması için tek yol, aile işletmesinden kurumsal aile işletmesine geçiştir. Kurumsallaşmanın yalnızca işletme bazında gerçekleştirilmesi, sürekliliğin sağlanması için yeterli değildir. Asıl olan,

aile ilişkilerinin de kurumsallaştırılmasıdır. Kurumsal aile işletmesine geçiş çabalarının geciktirilmemesi ekonomik değerlerin korunması için de kaçınılmazdır. Bu nedenle hangi ölçekte olursa olsun, ortak ya da ortak potansiyeli taşıyan aile bireylerinin işletme ile ilişkilerinin yazılı süreçlere dönüştürülmesi gereklidir. İşletmenin bir ölçüde aile bireyleri için anayasa niteliğinde olacak bu kuralların aile birliğinden çıkar birliğine geçişi sağlayacak nitelikte olması esastır. Aile işletmeleri, kurumsallaşma sürecini başarı ile tamamlamalı, kişilerden bağımsız bir işleyişe sahip olmalı ve entelektüel sermayelerini koruyarak pazardaki konumlarını güçlendirmelidirler. Çalışmada, aile işletmeleri, kurumsallaşma, kurumsal yönetim, kurumsal yönetim ilkeleri ve Türkiye'de kurumsal yönetim ilkeleri incelenecektir. Teorik temeller çerçevesinde, Kütahya'da büyük çoğunluğu 2. nesile geçiş aşamasında olan aile işletmelerinden 36 adedi üzerinde yapılan araştırma ile işletmelerin kurumsallaşma sürecinde karşılaşabilecekleri sorunlar saptanarak,

işletmelerin kurumsal yönetim ilkelerini ne derecede uygulayabildikleri ortaya konulacaktır.

2. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma (Institutionalization)

Aile işletmeleri, ailenin geçimini sağlamak veya mirasın dağılmasını önlemek için kurulan, ailenin geçimini sağlayan kişi tarafından yönetilen, yönetim düzeylerinin çoğunluğunun aile üyelerince doldurulduğu, karar almada büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu ve genellikle aileden en azından iki nesilin istihdam edildiği işletmelerdir (KARPUZOĞLU, 2003:7-8). Aile işletmelerinin üzerinde ailenin etkisi büyüktür. Ailenin yapısı ve aile üyeleri arasındaki etkileşim, işletmenin başarılarını etkileyebilir (OLSON vd., 2003:639). Ailede artan stresin düzeyine göre, işletmenin gelirleri azalır ve hem ailenin hem de işletmenin başarısı ve verimliliği düşer (DANES ve AMARAPURKAR, 2000:178; DANES vd.,2000:43; ROSENBLATT, 1991:47; STEWART ve DANES, 2001:293). Aile işletmesi, iki değişik sosyal kurum olan aile ve işletmenin birleşmesinden oluşur. Aile işletmeleri, aile içinde daha küçük çeşitli alt sistemler (ebeveyn-çocuk, evlilik bağı,

evlilik yoluyla akrabalık ilişkileri, kardeş ilişkileri vb.) ile işletme alt sistemlerini (yönetim-işgücü ilişkileri, işgören-işgören ilişkileri, pazarlama-üretim vb.) içerir. Alt sistemleri dengelemek aile üyeleri için oldukça güçtür (WEIGEL ve BALLARD, 1997:7). Aile işletmesi sisteminde; eski nesil,

yeni nesil, kardeşler, akrabalar ve aileden olmayan kişilerin her biri bütünü oluşturan parçalardır. Aile işletmesinde sınırlar, aile konularıyla işletme konuları birbirinden ayrı tutulamadığı için genellikle karışır. Örneğin; kurucunun sağlığının bozulması, aile üyelerinden birinin boşanması, aile üyeleri arasındaki ilişkileri olduğu kadar, işletmenin yönetimini ve işyükünün dağılımını da etkileyecektir (WEIGEL ve BALLARD, 1997:25). İş sorumlulukları konularında anlaşmazlıklar, işletmenin kaynaklarının nasıl harcanacağı, pazarlama stratejileri, öncelikli işletme konuları olsa da, aynı zamanda aile üyeleri arasındaki ilişkileri de etkileyecektir (HANDLER, 1991:22; LANSBERG, 1988:36). Binlerce insana iş olanağı sağlayan, milyon dolarlık cirolara ulaşan aile işletmeleri, patronun ölümüyle miras kavgası, kardeşler arasındaki anlaşmazlıklar vb. nedenlerle iflasın eşiğine gelebilmektedirler (ERDOĞMUŞ, 2004:16). Aile işletmelerinin önündeki en önemli tehdit, kurumsallaşma altyapısının eksikliğidir. Aile işletmelerinin sorunları, hem ailenin sorunlarını hem de işletmenin sorunlarını kapsamaktadır. Bu nedenle; aile işletmesinin kurumsallaşması için, önce ailenin kurumsallaşması gerekmektedir.

Kurumsallaşma; işletmenin kişilerden bağımsız olarak kurallara, prosedürlere sahip olması; değişen çevre koşullarını takip eden sistemleri kurması ve gelişmelere uygun olarak organizasyonel yapısını oluşturması; kendisine özgü selamlama biçimlerini, iş yapma usul ve yöntemlerini kültürü haline getirmesi ve bu sayede diğer işletmelerden farklı ve ayırt edici bir kimliğe bürünmesi sürecidir (KARPUZOĞLU, 2004a:43) Kurumsallaşma süreci, gerçekleştirilebilen bir uygulama değildir. Kurumsallaşma, işletmelerin kişilerden bağımsız, uzun dönemde ayakta kalabilmesi ve kamuoyuna mal olmasıdır. Kurumsal yapı ya da kurumsallaşma denildiğinde, genelde, işletme sahiplerinin işten ellerini çekmeleri ve işlerini profesyonel kişilere bırakmaları gibi bir yanlış anlayış çok yaygın olarak kabul edilmektedir. Çok küçük işletmeler hariç bütün aile işletmelerinde bazı kilit noktalarda aileden olmayan profesyonel kişilerin istihdam edilmesinde yarar vardır. Üretim, pazarlama, finans ve insan kaynakları gibi konular profesyonel bilgi ve beceri gerektirir. Kurumsallaşma; kuruluşların faaliyet gösterdikleri çevreleriyle (örgütsel çevre / örgütsel alan) olan uyum sürecini ve bu kuruluşlarda zamanla oluşan bir ilerlemeyi açıklamaktadır (URAL, 2004:27).

Aile işletmelerinde, en uygun aşamada kurumsallaşmaya yönelik çalışmaların başlatılması, içinde bulunulan koşullara uygun yapının oluşturulma gereklidir. Aile işletmelerinin gelecek nesillere devredilebilmesi için, kurumsal yapıya kavuşmalı, kurumsallaşmanın oluşturulması için de aile anayasası hazırlanmalıdır. Aile anayasası, aileye şu anki ve gelecekteki işler ve işleyişini kolaylaştırmak için kurallar ve anlaşmalar oluşturmak amacıyla hazırlanır. Aile anayasası ile yetki devri sorunu da çözülebilir. Aile anayasası, işletmenin kendi kültürüne uygun olarak hazırlanır (SAĞLAM, 2004).

Aile anayasası; "aileye ve ailenin işletmeyle olan ilişkisine ait yazılı ve yazılı olmayan temel kurallardır ve bir aileye evlilik ya da kan bağı ile katılarak aynı soyadı taşımayı hak eden kişilerin, gerek üçüncü şahıslarla ve gerekse işletmeyle olan ilişkilerinde, rehber vazifesi gören, aile üyeleri tarafından kabul edilen, tüm aile bireylerine aynı şekilde uygulanan ve uyulmaması durumunda belirli yaptırımları bulunan kurallar ve değerler manzumesi" biçiminde tanımlanabilir (KARPUZOĞLU, 2004b:160). Ülkemizde aralarında Sabancı Holding, Koç Holding, Eczacıbaşı Holding, Sanko Holding, Bakioğlu, Kurtsan ve İnci Holding gruplarının da olduğu birçok kuruluşta aile anayasası hazırlanmış durumdadır.

3. Kurumsal Yönetim (Corporate Governance)

İlk olarak ABD'de ele alınmış olan kurumsal yönetim kavramı daha sonra İngiltere'de incelenmiş, 1990'lı yıllarda Kıta Avrupa'sını takiben Asya ve tüm Dünya'da tartışılır hale gelmiştir (BOCKLI, 1991:150). Ulusal ekonomilerin büyümesi, uluslararası ekonomik ilişkilerin gelişmesi, uluslararası

sermaye akışkanlığının artması, şirket hissedarlarının işletme yönetimindeki etkinliklerinin azalması, şirket yönetim kurulları ve özellikle kurul içinde murahhas yönetici (CEO-Genel Müdür) ünvanını taşıyan yöneticilerin verdikleri kararların öneminin artması gibi etkenler, kurumsal yönetim kavramının doğuşunda etkili olmuştur (KOÇEL, 2003:465). Kurumsal yönetimin bu kadar önemli bir konu hale gelmesinin nedeni, ortaklık yönetimindeki başarısızlık, suistimaller ve gelişen piyasalarda yaşanan finansal krizlerdir (CLARK, DEMİRAĞ, 2002:112). 1900'lü yılların sonunda ortaya çıkan Asya krizinde, dev sanılan birçok işletmenin gerçekte büyük sorunlar içinde olduğunun anlaşılması, konuya uluslararası kuruluşların eğilmesine neden olmuştur. Gelişmiş ülkeler, uluslararası finans kuruluşları ve ilgili organizasyonlar, bu konuya büyük önem vermeye başlamışlar, yatırım yapmadan veya kredi tahsis etmeden önce kurumsal yönetim uygulamalarının kalitesini gözetir hale gelmişlerdir. Bu konuda Dünya Bankası, Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) ve bu iki örgütün özel sektör temsilcilerinin katılımı ile birlikte oluşturduğu Global Kurumsal Yönetim Forumu (GCGF) öncü olarak faaliyet göstermektedir (spk.gov.tr).

1995'te, belli başlı kurumsal yatırımcılar, yatırımcı temsilcileri, finansal aracı kuruluşlar, işletmeler ve birtakım akademisyen tarafından ICGN (The International Corporate Governance Network) kurulmuştur. Amacı, uluslararası düzeyde kurumsal yönetim ilkelerinin benimsenmesini sağlamak olan bu kuruluşun geliştirdiği ilkeler 1999'da OECD tarafından da kabul edilerek OECD Principles of Corporate Governance olarak yayınlanmıştır. Ülkemizde de TÜSİAD bu ilkeleri bir kitapçık olarak yayınlamıştır (KOÇEL, 2003:468). Dünyada kurumsal yönetim alanında belirli bir çerçeve oluşturmaya yönelik yapılan çalışmalar bütün hızıyla devam etmektedir.

Kurumsal yönetim ile amaçlanan, ilgili tarafların karşılıklı hak ve yükümlülüklerinin belirlenmesi, yatırımcı güveninin sağlanmasıdır. Kurumsal yönetim, ortaklık hedefleriyle bunlara ulaşım araçlarının belirlenmesini ve zaman içerisinde yönetimin bu hedefler doğrultusunda karar verip vermediğinin gözlemlenmesini sağlar. Ortaklık performansının kontrolü, yöneticilerin hesap verme sorumlulukları açısından önemlidir (www.oecd.org:2001). Kurumsal yönetim kavramı, devlet, hissedarlar, müşteriler, çalışanlar ve kreditörler nezdinde, işletmelerin mümkün olduğu ölçüde doğru bilgi vermesi ve şeffaf davranmasını amaçlamaktadır. Hatta bazı yazarlara göre, eğer kurumsal yönetim ilkeleri uygulanmış olsaydı, belki de Asya ülkelerindeki ekonomik krizler ya ortaya çıkmayacaktı veya "salgın" halini alıp diğer ülkelere yayılmayacaktı (KOÇEL, 2003:468). Kurumsal yönetim; işletmelerin yönlendirildiği ve kontrol edildiği sistem olarak tanımlanmakta ve işletmenin yönetimi, yönetim kurulu, hissedarları ve diğer çıkar grupları arasındaki ilişkiler dizisini içermektedir (www.oecd.org, 1998). Kurumsal yönetim, işletmelerde eşitlikçi, şeffaf, hesap verebilir, düzenleme ve kurallara saygılı davranış biçimlerinin benimsenmesidir.

Kurumsal yönetime ilişkin literatür incelendiğinde; çeşitli araştırma sonuçları elde edilmiştir. Araştırmada, 25 ülkeden 495 işletmenin verilerini içeren Credit Lyonnais Asia raporundan yararlanarak 14 gelişen piyasadaki 374 işletmenin kurumsal yönetim sıralamaları kullanılmış ve işletmeler düzeyinde kurumsal yönetim uygulamalarında büyük farklılık görülmüş ve zayıf hukuki sistemi olan ülkelerdeki işletmelerin kurumsal yönetimleri, ortalamanın altında çıkmıştır (KLAPPER ve LOVE, 2002:3). Asya'da yakın zamanda özelleştirilmiş işletmelerde, özelleştirme sonrası performans ve ortaklık yapısındaki değişimler incelenmiş ve özelleştirme sonrasında karlılık, etkinlik ve üretkenliğin arttığı gözlenmiş ve performanstaki bu artışın da temelde kurumsal yönetim düzeyi ve ekonomik çevreye bağlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır (BOUBAKRI, COSSET ve GUEDHAMI, 2003:349).

Kurumsal yönetimin, sermaye yapısı ve banka kredilerinin alternatif kurumsal yapılar üzerindeki etkileri incelenmiş ve sonuç olarak, yönetimsel sahipliğin işletme değeriyle monotonik ve pozitif yönde bir ilişkisi bulunduğu ortaya konulmuştur (HIRAKI vd., 2003:246). Kurumsal yönetim, işletmelerin kendi yönetim yapılarında şeffaflığı, hesap verilebilirliği, katılımcı yönetim tarzını, etkinliği ve verimliliği yaşama geçirmeye yardımcı olduğunu vurgulamaktadır (ARGÜDEN, 2002).

Kurumsal yönetim, işletme yönetiminde "kâr elde etme" ve "pay sahiplerine dağıtma" amacını taşıyan geleneksel yapıların yanında, hissedarların, yöneticilerin ve diğer paydaşların (çalışanlar, müşteriler, alacaklılar, fon sağlayanlar ve devlet gibi) haklarının da önemsendiği bir anlayıştır (MILLSTEIN, 1998:107). Kurumsal yönetim, işletmenin stratejik yönetimi ile görevli ve sorumlu üst yönetimin, bu görevlerini ve sorumluluklarını yerine getirirken, işletme üzerinde kendilerini belirli nedenlerle "hak sahibi" gören pay sahipleri, çalışanlar, tedarikçi, müşteri ve diğer toplumsal kurumlarla olan ilişkilerini kapsar (ÜLGEN ve MİRZE, 2004:423).

Kurumsal yönetim, işletmenin üst yönetiminin denetimi, yönlendirilmesi ve işletme üzerinde hak iddia eden diğer grupların (çalışanlar, müşteriler, alacaklılar, fon sağlayanlar ve devlet gibi) üst yönetimle olan ilişkilerinin bütününü kapsar. Kurumsal yönetim konusunda en iyi bir model yoktur. Bu kavramın temeli işletmelerin, hissedarlarına ve pay sahiplerine karşı şeffaf olması, işletmenin gerçek durumunu yansıtması, bunların haklarını koruması, bu konuda etik ilkelerine uyması ve sorumlu davranması bekleyişine dayanmaktadır. Bir anlamda kurumsal yönetim, işletmelerin "iyi sosyal vatandaş" olmalarını öngörmektedir (KOÇEL, 2003:469).

Kurumsal yönetim ilkeleri, işletmelerin üst düzey yönetiminin, işletmelerinin faaliyetlerine ilişkin

4. Kurumsal Yönetim İlkeleri

kararları verirken nelere dikkat etmeleri, bunları nasıl ve hangi mekanizmalar içinde ele almaları, kararları nasıl, ne zaman ve kimlere açıklamaları ile ilgili kurallar toplamıdır (KOÇEL, 2003:468). Kurumsal yönetim ilkelerinin en etkin uygulandığı ülkeler, başta ABD olmak üzere İngiltere, Fransa, Almanya, Hollanda, Japonya ve Asya ülkeleri olarak sıralanabilir (KOÇ vd., 2004:227) Kurumsal yönetim ilkelerine ilişkin literatür incelendiğinde, pay sahiplerinin hakları birinci sırada yer almaktadır. İlk gösterge her paya eşit oy verilmesidir. İkinci gösterge, oy hakkı kullanımı kolaylığıdır. Üçüncü gösterge, menfaat sahiplerinin haklarının korunması ve olağanüstü kurul toplanabilmesi için gerekli oy yüzdesidir. Bu oran ne kadar düşükse, o ülkenin kurumsal yönetim konusunda o kadar etkin olduğu kabul edilmektedir. Bu oran ABD'de %1 iken, Türkiye'de %10, Meksika'da %33'tür. Dördüncü gösterge, kar payı dağıtılmasının zorunlu olup olmadığıdır. Beşinci ve son gösterge ise, hissedarların belirli bir işlem yapmak için ortaklığın yöneticilerini yasal olarak zorlama olanaklarının bulunup bulunmamasını belirtir. Duyuruda bulunma yükümlülüğü, birleşme ve devralmalarda küçük hissedarların paylarının satın alınması yükümlülüğü gibi yükümlülükler de bu konu kapsamındadır. Sözkonusu göstergeler baz alındığında, pay sahiplerini en fazla koruyan ülkelerin başta ABD ve İngiliz kaynaklı hukuk sisteminin geçerli olduğu ülkeler olduğu saptanmıştır (LA PORTA vd., 1997:865). Gelişmiş ekonomiler de dahil olmak üzere pek çok ülke, mevcut düzenlemelerini gözden geçirmiş veya geçirmektedir. Almanya, kurumsal yönetim ilkelerini yasalaştırarak uygulanmasını zorunlu hale getirmiş, Japonya, işletmeler hukukunu gözden geçirerek tamamen yenilemiş ve iyileştirmiş, Rusya, kurumsal yönetim ilkelerini kamuya açıklamıştır. Bir çok ülke yürürlükte olan mevzuatını, en iyi kurumsal yönetim ilkeleri çerçevesinde yeniden şekillendirmekte ve yayınlamaktadır (spk.gov.tr). ABD, Enron, WorldCom gibi dev işletmelerde yaşanan skandallar sonucunda, ülkedeki kurumsal yönetim uygulamalarını iyileştirmek amacıyla son derece radikal hükümler içeren yeni bir kanunu (Sarbanes-Oxley) Temmuz 2002 tarihinde yürürlüğe koymuştur. Kanun özetle (ERDÖNMEZ, ATAMAN, 2003: 26-26);

- Halka açık işletmelerin genel müdür ve finans müdürlerinin, işletmelerin mali tablolarının tam ve doğru olduğunu onaylamalarının zorunlu hale getirilmesi
- Denetim kurulu oluşturulmasının zorunlu kılınması. Bağımsız denetçi raporlarını yönetim kuruluna değil, doğrudan denetim kuruluna sunacak ve işletme denetçisi işletmeye danışmanlık hizmetleri, yönetim danışmanlığı ve hukuki danışmanlık yapamayacaktır.
- Bir işletmenin herhangi bir yöneticisine veya yönetim kurulu üyesine kredi sağlaması, kredinin süresini uzatması ya da üçüncü bir kişi aracılığıyla şahsi kredi sağlaması eylemleri hukuka aykırıdır.

- Mali tabloların doğru olmaması, menkul değerlerde sahtekarlık yapılmasına, yargının engellenmesine, işletmenin hatalarını ortaya çıkaran yetkililerine yönelik eylemlere karşı ciddi cezalar ve yaptırımlar öngörmektedir.

5. Türkiye'de Kurumsal Yönetim İlkeleri

finans sisteminin bir parçası olarak yapılandırılması hedefine uygun olarak, kurumsal yönetim ilkeleri belirlenmiştir. Sermaye Piyasası Kurulu, ülkemizde bu ilkeleri hayata geçirebilmek için dünyadaki uygulamalara paralel bir yöntem izlemiştir. Bu çerçevede, ilkelerin hazırlanmasında birçok ülkenin düzenlemeleri incelenmiş, başta 1999 yılında yayınlanan "OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri" olmak üzere, dünyada benimsenmiş ve tavsiye edilen genel esaslar ile ülkemizin kendine özgü koşulları ele alınmıştır. Sermaye Piyasası Kurulu (SPK), uluslararası finans sisteminin içinde yer almayan bir sermaye piyasasının, ülkenin ekonomik kalkınmasına yeterince katkı sağlayamayacağı bilinciyle, başta halka açık işletmeler olmak üzere, özel sektör ve kamuda faaliyet gösteren tüm anonim işletmeler tarafından uygulanabilecek kurumsal yönetim ilkelerini belirleyerek Temmuz 2003'te açıklamıştır (ÖVÜNÇ, 2004). İlkeler öncelikle halka açık anonim işletmeler için hazırlanmıştır. Ancak bu ilkelerin, kamuda veya özel sektörde faaliyet gösteren diğer anonim sirketler ve kuruluşlar tarafından da uygulama alanı bulabileceği düşünülmektedir.

Ülkemiz sermaye piyasalarının, ekonomik kalkınmaya olan katkısının artırılması ve uluslararası

işletmelerle, OECD ilkelerinin temel alınarak, kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanma derecesi ve ilkelerin işletmelerin hisse senetleri performanslarına etkisini inceleyen bir kurumsal yönetim anket çalışması yapılmıştır. Anket sonuçlarına göre,
-Ankete katılan işletmelerin %52'sinin kurumsal yönetim ilke ve standartlarına ilişkin çalışmaların

İMKB Araştırma Müdürlüğü tarafından 2001 yılında üyesi bulunan aracı kurumlar ve işlem gören

- -Ankete katılan işletmelerin %52 sının kurumsal yonetim ilke ve standartlarına ilişkin çalışmalarır farkında olduğu belirlenmiştir.
- -Yönetim kurulu'nda akrabalık ilişkilerinin olduğu ve üyelerin aynı işletmeler grubu bünyesinde görev aldığı saptanmıştır. Ayrıca yönetim kurulu üyelerine sağlanan mali haklar genelde performansa dayalı değildir.
- -Kamuyu aydınlatma, borsada işlem gören işletmelerde oldukça gelişmiştir. Borsada işlem gören işletmelerde iç denetim birimi genelde oluşturulmamış, ancak aracı kurumlarda mevzuatlarındaki zorunluluk nedeniyle iç denetim daha yaygın olarak uygulanmaktadır.
- -Sermaye artırımlarında yönetim kurulunca mevcut ortakların rüçhan hakkını kısıtlama yetkisi fazla kullanılmamaktadır.
- -Genel müdür pozisyonunda görev yapanlar profesyonellerden oluşmakta ve genelde tek işletmede görev almaktadırlar.
- -Yönetim kurulu üyeleri arasında yönetimden bağımsız üye uygulaması bulunmamaktadır. Başkan ve Operasyonel faaliyetlerden en üst düzeyde sorumlu kişi (CEO) uygulaması yerleşmemiştir.
- İşletmelerde çalışanlara yönelik vakıf ve sandık uygulaması yeterli değildir.

İlkelerin uygulanıp uygulanmaması isteğe bağlıdır. Ancak, bu ilkelerde yer alan unsurlar uygulanmadı ise, buna ilişkin gerekçeli açıklamaya, bu unsurlara tam olarak uymama dolayısıyla oluşan çıkar çatışmalarına ve gelecekte işletmenin yönetim uygulamalarında ilkelerde yer alan unsurlar çerçevesinde bir değişiklik yapma planının olup olmadığına ilişkin açıklamaya, yıllık faaliyet raporunda yer verilmesi ve ayrıca kamuya açıklanması gerekmektedir.

Kurumsal yönetim ilkeleri; yönetim kurulu, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, menfaat sahipleri ve pay sahipleri olmak üzere dört ana ilkeden oluşmaktadır. Birinci ilke, yönetim kurulunun işlevleri, görev ve sorumlulukları, faaliyetleri, oluşumu ile yönetim kuruluna sağlanan mali haklar ve yönetim kurulunun faaliyetlerinde yardımcı olmak üzere kurulacak komitelere ve yöneticilere

ilişkin ilkeler yer almaktadır. İkinci ilke, kamunun aydınlatılması ve şeffaflık kavramları ile ilgili unsurlar yer almaktadır. Kamuyu aydınlatma ilkesi çerçevesinde, işletmelerin pay sahiplerine yönelik olarak bilgilendirme politikası oluşturmaları, ayrıca, dünyadaki son güncel gelişmelere paralel olarak ülkemiz koşulları da göz önünde bulundurularak periyodik mali tablolar ve raporlarda standarda bağlanarak işlevsellik alacak bilgiler bir ve ön planda ayrıntılandırılmaktadır. Üçüncü ilke, menfaat sahipleri ile ilgilidir. Menfaat sahibi, işletmenin hedeflerine ulaşmasında ve faaliyetlerine ilgisi olan bir kimse, kurum veya çıkar grubu olarak tanımlanmaktadır. İşletme ile ilgili menfaat sahipleri; pay sahipleri ile birlikte çalışanları, alacaklıları, müşterileri, tedarikçileri, sendikaları, çeşitli sivil toplum kuruluşlarını, devleti ve hatta işletmeye yatırım yapmayı düşünebilecek potansiyel tasarruf sahiplerini de içermektedir Bu ilkede, işletme ile menfaat sahipleri arasındaki ilişkilerin düzenlenmesine yönelik ilkeler yer almaktadır. Dördüncü ilke, pay sahiplerinin hakları ve eşit işleme tabi olması konularındaki prensipler ver almaktadır. Bu ilkede, pay sahiplerinin bilgi alma ve inceleme hakkına, genel kurula katılım ve oy verme hakkına, kar payı alma hakkına ve azınlık haklarına ayrıntılı olarak yer verilmekte, ayrıca pay sahipliğine ilişkin kayıtların sağlıklı olarak tutulması ve payların serbestçe devri ve satısı konuları ile pay sahiplerine eşit işlem ilkesi ele alınmaktadır. Kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanması sonucunda, Türk sermaye piyasaları, işletmeler, sermaye piyasası kurumları ve tasarruf sahipleri önemli katkılar sağlayacaktır.

6. Kütahya İli Aile İşletmelerinin Kurumsal Yönetim İlkelerini Uygulamalarına İlişkin Araştırma

Kütahya ili aile işletmelerinin, kurumsal yönetimi nasıl algılandığını ortaya koymak ve kurumsal yönetim ilkelerini nasıl algıladıklarını anlamak amacıyla bir araştırma yapılmıştır. Araştırma, ileride yapılacak kapsamlı bir araştırma için rehber olabilecek "ön araştırma" niteliğindedir.

6.1. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi

Araştırmada, Kütahya ilinde Eylül 2004'de KÜTSO'ya üye olan, farklı büyüklüklerde bulunan ve yalnızca anonim şirket niteliğinde olan 36 aile işletmesinin yöneticileriyle yüz yüze görüşmeler yapılmış, görüşmeler sırasında önceden hazırlanmış anket formu kullanılmıştır. Anket, işletmelerin genel durumunu anlamaya yönelik soruların yanında, kurumsal yönetim ilkelerine ilişkin 52 sorudan oluşturulmuştur. Anketin güvenilirliğini anlamak için, Cronbach Alpha değerleri bulunmuş ve verilerin toplandığı anket formunda kurumsal yönetim ilkelerine ilişkin araştırma değişkenleri ile ilgili güvenilirlik analizi sonuçları Çizelge 1'de verilmiştir.

Çizelge 1. Değişkenlerin Güvenilirlik Analizi

Değişkenler	Soru sayısı	Alfa değeri
Yönetim kurulu	18	0,79
Menfaat sahipleri	10	0,81
Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık	14	0,87
Pay sahipleri	10	0,87

Genellikle, 0.70 ve daha yukarı Alfa değerine sahip değişkenlerin güvenilir bir şekilde ölçümlendiği kabul edilebilir. Çizelge 1'de görüldüğü gibi, araştırma değişkenlerinin alfa değerleri 0.79 ve daha yüksek olduğu için değişkenlerin güvenilir olarak ölçümlendiği söylenilebilir.

Anke yöntemi ile toplanan veriler iki şekilde analiz edilmiştir.

- A) İstatistiksel olarak; verilen cevaplar için frekans dağılımı ve yüzdeler belirlenmiş, çalışmadaki önemli değişkenler karşılaştırılarak yorumlanmıştır.
- B) Atalitik olarak; niteliksel düzeydeki istatistiksel verilerin içerikleri çözümlenmiştir.

6.2. Araştırma ile İlgili Anket Sonuçları ve Bulguların Değerlendirilmesi

Araştırmaya katılan aile işletmelerinin meslek gruplarına göre dağılımı Çizelge. 2'de sunulmuştur.

Çizelge 2. Aile işletmelerinin meslek gruplarına göre dağılımı

Sayı	İşletmelerin Ait Oldukları Meslek Grupları	A.Ş	%
1	Porselen Sanayi	5	0,14
2	Kiremit ve Tuğla Sanayi	6	0,17
3	Gıda Sanayi	4	0,11
4	Toprak Sanayi	3	0,08
5	Çini ve Seramik Sanayi	11	0,31
6	Tekstil Sanayi	1	0,03
7	Madencilik Sanayi	2	0,05
8	Mermer Sanayi	4	0,11
	Toplam	36	1,00

Araştırmaya katılan aile işletmelerinde %31'lik kısım, Kütahya'nın en önemli geçim kaynağı olan çini ve seramik sanayiidir.

Çizelge 3. Aile İşletmelerinin Kuruluş Yılları ve Nesil Sayısı

İşletmelerin Kuruluş Yılları	Aile İşletmelerinin S ve %	ayısı	Nesil Sayısı
1873	1	0,02	4.
1945	1	0,02	3.
1964-1973	3	0,11	2.
1974-1983	1	0,02	2.
1984-1993	30	0,83	1.

Kütahya'da 1984 ile 1993 yılları arasında kurulan (%83) aile işletmelerinin halen 1.nesilde oldukları, 1964 ile 1983 yıllarında kurulan (%11) aile işletmelerinin 2.nesilde oldukları, 1945 yılında kurulan aile işletmesinin 3. nesilde (%2) ve 1873 yılında kurulan aile işletme ise, 4.nesilde (%2) olduğu saptanmıştır. 1873 yılında kurulan işletmenin yakında 4. nesilden 5. nesile geçeceği yapılan yüz yüze görüşmelerde belirlenmiştir. Bu durum, kurumsallaşma açısından büyük bir başarı olarak kabul edilebilir.

Çizelge 4. Aile İşletmelerinde Çalışan Sayısı

Çalışan	Aile İşletmelerinin Sayısı	%
Sayısı		
1-10	1	0,02
11-25	9	0,25
26-50	8	0,22
51-100	5	0,14
101-150	7	0,20
151-200	3	0,09
201-250	2	0,06
251 +	1	0,02
Toplam	36	1,00

Araştırmada, aile işletmelerinin çalışan sayıları, çoğunlukla 11 ile 25 kişi arasında (%25) oldukları saptanmıştır. Bu sonucun elde edilmesinde mevsimsel değişiklikler de dikkate alınmıştır.

6.2.1. Yönetim Kuruluna İlişkin Bulgular ve Değerlendirilmesi

Bu bölümde, Kütahya'daki aile işletmelerinin yönetim kurullarına ilişkin bulgular ve değerlendirmeleri sunulmuştur.

Çizelge 5. Yönetim Kurulu Üye Sayıları

Yönetim Kurulu Üye Sayısı	Frekans	%
1	-	0,00
2	4	0,11
3	12	0,33
4	8	0,22
5	4	0,11
6	-	0,00
7	3	0,09
Cevap yok	5	0,14
Toplam	36	1,00

Çizelge 5'te sunulduğu gibi, Kütahya'daki aile işletmeleri %33'lük bir oranla, 3 yönetim kurulu üyesinden oluşmaktadır ve derecelendirme kuruluşları olan Standart&Poor's ile Moody's tarafından genel kabul görmüş standart 5-9 üye (www.btinsan.com/128/63.asp) sayısının altında kalmaktadır.

Çizelge 6. Aile İşletmelerinin Prosedürleri Uygulaması

Yapılan toplantılar mevcut prosedürler çerçevesinde yerine getirilir	Frekans	%
Evet	24	0,67
Hayır	-	-
Bazen	12	0,33
Kararsızım	-	-
Toplam	36	1,00

Kütahya'daki aile işletmelerinde yapılan toplantılar %67'lik bir oranla mevcut prosedürler çerçevesinde yerine getirilmektedir. Bu durum kurumsallaşmanın önemli bir adım olarak görülmektedir.

Çizelge 7. Aile İşletmelerinde Komitelerin İşleyişi

Komiteler, işlevseldir ve yönetim kuruluna destek sağlamaktadır	Frekans	%
Evet	24	0,67
Hayır	4	0,11
Bazen	8	0,22
Kararsızım	-	-
Toplam	36	1,00

Yapılan araştırmada, komitelerin işlevsel olduğu ve yönetim kuruluna destek sağladığı %67'lik bir oranla görülmektedir.

Cizelge 8. Aile İşletmelerinde Yönetim Kurulunun Önemi

Yönetim kurulu; işletmenin organları arasında kaçıncı sıradadır	Frekans	%
1	32	0,89
2	4	0,11
Toplam	36	1,00

Araştırmaya katılan aile işletmelerinde yönetim kurulu %89 gibi önemli bir oranla açısından birinci sırada yer almaktadır.

Çizelge 9. Aile İşletmelerinde Yönetim Kurulu Üyeleri

Yönetim kurulu üyelerinin performanslarının değerlendirilmesi ve ödüllendirilmesi	Frekans	%
Yeterli	20	0,56
Yetersiz	8	0,22
Az Yeterli	5	0,14
Kararsızım	3	0,08
Toplam	36	1,00

Aile işletmelerinde yönetim kurulunda yer alan üyelerin performanslarının değerlendirilmesi ve ödüllendirilmesine ilişkin uygulamalar yeterlidir (%56).

Çizelge 10. Aile İşletmelerinde Yönetim Kurulunda Bağımsız Üyelerin Sayısı

Yönetim kurulunda yönetici olmayan bağımsız üyelerin sayısı	Frekans	%
Yeterli	20	0,56
Yetersiz	16	0,44
Toplam	36	1,00

Yapılanı araştırmada, yönetim kurulunda yönetici olmayan bağımsız üyelerin sayısı, %56 oranıyla oldukça yüksektir.

Cizelge 11. Aile İşletmelerinde Yönetim Kurulu Başkanlığı

İşletmede yönetim kurulu başkanı ve genel müdür ayrı	Frekan	%
kişilerdir	S	70
Evet ayrıdır	29	0,80
Hayır aynıdır	7	0,20
Toplam	36	1,00

Kütahya'daki aile işletmelerinin büyük bir bölümünde yönetim kurulu başkanı ve genel müdür ayrı kişiler olarak görülmektedir.

Çizelge 12. Aile İşletmelerinde Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi

İşletmede bağımsız bir yönetim kurulu üyesi var mıdır?	Frekans	%
Evet	7	0,20
Hayır	29	0,80
Toplam	36	1,00

İşletmellerde, %80'lik bir oranla bağımsız yönetim kurulu üyesi yoktur.

Cizelge 13. İletişim Sağlayan Yönetim Kurulu Üyeleri

İşletme ile iletişimi yönetim kurulunda sağlayan;	Frekans	%
Genel Müdür	8	0,22
Yön.Kurulu Başkanı	17	0,48
Bölüm Yöneticisi	11	0,30
Diğer ()	-	-
Toplam	36	1,00

Kütahya'daki aile işletmelerinde, yönetim kurulu ve işletme açısından iletişimi sağlayan yönetim kurulu başkanı olarak görülmektedir.

Çizelge 14. Aile İşletmeleri ile İletişimi Sağlayan Yönetim Kurulu Üyeleri

Farklı konularda uzman yönetim kurulu üyeleri var mıdır?	Frekans	%
Evet	17	0,48
Hayır	19	0,52
Toplam	36	1,00

Yapılan araştırmada aile işletmelerinde farklı konularda uzman yönetim kurulu üyelerinin %48'lik bir oranla yeterli düzeyde olmadığı görülmektedir, ancak yakın bir zamanda %3'lük fark kapatılabilir.

Cizelge 15. Yönetim Kurulunda Bir Sonraki Nesilin Yönetimi Devralması

Yönetim kurulunda bir sonraki nesilin yönetimi devralması ile ilgili planlar	Frekan	%
yapılmaktadır	S	70
Evet	21	0,59
Hayır	3	0,08
Bazen	9	0,25
Kararsızım	3	0,08
Toplam	36	1,00

Araştırmaya katılan aile işletmelerinde bir sonraki nesilin yönetimi devralması ile ilgili planlara özellükle önem verilmektedir (%59).

Çizelge 16. Aile bireylerinin İşletmede Görev Alması

Aile bireylerinin işletmedeki görevleri ile ilgili herhangi bir düzenleme veya uygulamalar;	Frekans	%
Var	25	0,70
Yok	11	0,30
Toplam	36	1,00

İşletmelerde, işlerin belirli bir düzene oturtulması üzerinde önemle durulmakta ve bunlarla ilgili düzenleme ve uygulamalara yer verilmektedir.

Çizelge 17. Aileden Yöneticilere Düzenlemelerin Uygulanması

Cevabınız var ise; aileden yöneticiler, düzenleme ve uygulamalardan geçmişlerdir.	Frekans	%
Evet	21	0,59
Hayır	11	0,30
Cevap yok	4	0,11
Toplam	36	1,00

Kabul edilen düzenlemeler ve uygulamalar doğrultusunda aileden yöneticiler düzenleme ve uygulamalardan geçtikleri %59 oranıyla görülmektedir.

Çizelge 18. Bir Sonraki Nesilin Yönetime Hazırlanması

Bir sonraki nesilin yönetime hazırlanmasında bilgi ve deneyim aktarımı yöntemi;	Frekans	%
Yeterli	24	0,67
Yetersiz	7	0,20
Az Yeterli	5	0,13
Kararsızım	-	-
Toplam	36	1,00

İşletmelerde, bir sonraki nesilin yönetime hazırlanması açısından, bilgi ve deneyim aktarımı yönteminin uygulanması yeterli düzeydedir (%67).

Çizelge 19. İşletme Öncelikleri ve Aile Değerleri

İşletme öncelikleri aile değerlerinin önündedir.	Frekans	%
Evet	20	0,55
Hayır	9	0,25
Bazen	7	0,20
Kararsızım	-	-
Toplam	36	1,00

Araştırmaya katılan işletmelerin yarısından fazlası (%55), işletme önceliklerini aile değerlerinin önünde tutmaktadır.

Çizelge 20. Yönetimde Misyon, Vizyon ve Uzun Vadeli Amaçların Belirlenmesi

Yönetimde misyon, vizyon ve uzun vadeli amaçların belirlenmesine yönelik uygulamalar;	Frekans	%
Yeterli	25	0,69
Yetersiz	7	0,20
Az Yeterli	4	0,11
Kararsızım	-	-
Toplam	36	1,00

İşletmelerde, yönetimde önemli bir yeri olan misyon, vizyon ve uzun vadeli amaçların belirlenmesine yönelik uygulamaların yapılması, yeterli düzeydedir (%69).

Çizelge 21. Aile Meseleleri ile İş Meseleleri

Aile meseleleri, iş meselelerinden tamamen ayrı tutulur	Frekans	%
Evet	29	0,80
Hayır	_	_
Bazen	7	0,20
Kararsızım	-	-
Toplam	36	1,00

İşletmelerde, aile meseleleri %80'lik gibi önemli bir oranda iş meselelerinden ayrı tutulmaktadır.

Çizelge 22. Üst Kurulda Yer Alan Kişilerin Özellikleri

Üst kurulda yer alan kişiler; işlerinde daha başarılı olmaları adına çalışkanlık, deneyim sahibi olma, sağlıklı ve dengeli aile yaşamı gibi olumlu özelliklere sahiptirler.	Frekans	%
Yeterli	36	1
Yetersiz	-	
Az Yeterli	_	-
Kararsızım	-	-
Toplam	36	1,00

Kütahya'daki aile işletmelerinin tamamında, üst kurulda yer alan kişiler, işlerinde daha başarılı olmaları adına gerekli tüm olumlu özelliklere sahiptirler.

6.2.2. Menfaat Sahipleri ile İlgili Bulgular ve Değerlendirilmesi

Bu bölümde, Kütahya'daki aile işletmelerinin menfaat sahiplerine ilişkin bulgular ve değerlendirmeleri sunulmuştur.

Çizelge 23. İşletme Çalışanlarının Planlama Çalışmalarına Katılmaları

gizerge 20. Igiernie gangantan mini I tantama gangmatan ma Hamintana		
İşletme çalışanlarının stratejik düşünme ve planlama çalışmalarına katılmaları	Frekans	%
Yeterli	25	0,70
Yetersiz	8	0,22
Az Yeterli	3	0,08
Kararsızım	-	-
Toplam	36	1,00

İşletmelerde, çalışanların stratejik düşünce ve planlama çalışmalarına katıldıkları % 70 oranıyla yeterli görülmektedir.

Cizelge 24. Aile Dışı Calışanların Terfileri

Frekans	%
17	0,48
16	0,44
3	0,08
-	-
36	1,00
	16 3 -

Aile işletmelerinde aile dışı çalışanların terfileri belirli bir sisteme göre (%48) yapılmaktadır.

Çizelge 25. Menfaat Sahiplerine Açıklamalar

Çızetge 23. Menjadi Banipierine Açıktamatar		
Menfaat sahipleri için genel kurul toplantılarına ilişkin bilgiler açıklanır.	Frekans	%
Yeterli	24	0,67
Yetersiz	12	0,33
Az Yeterli	-	-
Kararsızım	-	-
Toplam	36	1,00

Yapılan araştırmada, aile işletmelerinde menfaat sahipleri için genel kurul toplantılarına ilişkin bilgilerin açıklanma düzeyi (%67) yeterlidir.

Çizelge 26. Çalışanların Görev, Yetki ve Sorumlulukları

Çalışanların görev, yetki ve sorumluluklarını yazılı hale getirilen	Frekan	%
uygulamalar var mıdır?	S	70
Evet	29	0,80
Hayır	7	0,20
Toplam	36	1,00

Aile işletmelerinin %80'inde, çalışanların görev, yetki ve sorumluluklarını yazılı hale getiren uygulamalar bulunmaktadır.

Çizelge 27. Çalışanların Eğitimi

Tüm çalışanlar düzenli olarak eğitime tabi tutulurlar.	Frekans	%
Evet	12	0,33
Hayır	24	0,67
Toplam	36	1,00

İşletmelerde, çalışanlar düzenli olarak eğitime tabi tutulmamaktadırlar (%67).

Çizelge 28. Aile Dışı Çalışanların Yetki ve Sorumlulukları

çızcige 20. Mile Dişi Çalışanların Telki ve Borumlalıkları		
Aile dışı çalışanlara, yetki ve sorumluluklar; kıdem, başarı ve kapasitelerine göre verilir	Frekans	%
Evet	26	0,72
Hayır	7	0,20
Bazen	3	0,08
Kararsızım	-	-
Toplam	36	1,00

İşletmelerde, aile dışı çalışanlara yetki ve sorumluluklar, kıdem, başarı ve kapasitelerine göre (%72) verilmektedir.

Çizelge 29. İş ile İlgili Konularda Çalışanlara Açıklık

iui u rigii	ceese
Frekan	%
S	70
21	0,59
-	-
15	0,41
-	-
36	1,00
	Frekan s 21 - 15

Kütahya'daki aile işletmelerinin %59'unda, işle ilgili konularda çalışanlara karşı açık olunmadığında daha büyük zararların meydana gelebileceği bilinci oluşarak, böylece çalışanlara açık olunma yönteminin seçildiği görülmektedir.

Çizelge 30. Aile Üyeleri ve Diğer Çalışanlar Arasındaki İşbirliği

Aile üyeleri ve diğer çalışanlar arasında iyi bir işbirliği vardır.	Frekans	%
Yeterli	29	0,80
Yetersiz	7	0,20
Az Yeterli	-	-
Kararsızım	-	-
Toplam	36	1,00

Aile üyeleri ve diğer çalışanlar arasında yeterli düzeyde (%80) ve iyi bir işbirliği bulunmaktadır.

Çizelge 31. Uzmanlardan Yararlanma

Çizeige 31. Ozmanıardan Tarartanına		
Tüketiciler ile ilgili olarak uzmanlardan yararlanılır.	Frekans	%
Evet	17	0,48
Hayır	11	0,30
Bazen	8	0,22
Kararsızım	_	_
Toplam	36	1,00

Kütahya'daki aile işletmelerinde, her geçen sene tüketicilere daha fazla önem verilerek, bu konuda ilgili uzmanlardan yararlanılmaktadır.

Cizelge 32. Satışların Verimliliğinin Artırılması

grange 32. Satisfiant to thirting thin in the timest		
Satışların verimliliğinin artırılması için, tüketici istekleri doğrultusunda çalışmalara yer verilir.	Frekans	%
Yeterli	33	0,92
Yetersiz	3	0,08
Az Yeterli	-	-
Kararsızım	-	_
Toplam	36	1,00

İşletmelerde, tüketici istekleri doğrultusunda hedef pazara yönelik çalışmalara yer verilmektedir.

6.2.3. Şeffaflık ile İlgili Bulgular ve Değerlendirilmesi

Bu bölümde, Kütahya'daki aile işletmelerinde şeffaflık konusuna ilişkin bulgular ve değerlendirmeleri sunulmuştur.

Çizelge 33. Denetimden Sorumlu Komite

Denetimden sorumlu komite (DSK) ile ilgili gerekli düzenlemeler yapılmaktadır.	Frekans	%
Evet	21	0,59
Hayır	15	0,41
Toplam	36	1,00

İşletmelerde, denetimden sorumlu komite ile ilgili gerekli düzenlemelere (% 59) önem verilmektedir.

Çizelge 34. Denetim Kurulunda Bağımsızlık ve Objektiflik

Denetim kurulunda bağımsızlık ve objektiflik yer alır.	Frekans	%
Evet	28	0,78
Hayır	-	-
Bazen	8	0,22
Kararsızım	-	-
Toplam	36	1,00

Aile işletmelerinin denetim kurulunda, genellikle (%78) bağımsızlık ve objektiflik yer almaktadır.

Çizelge 35. Bilgilere Zamanında ve Kolay Ulaşılması

Gerekli bilgilere zamanında ve kolay ulaşılabilecek sistemler mevcuttur.	Frekans	%
Evet	36	1
Hayır	-	
Toplam	36	1,00

Araştırmaya katılan aile işletmelerinin tümünde gerekli bilgilere zamanında ve kolay ulaşılabilecek sistemler bulunmaktadır.

Cizelge 36. Kamuoyuna Açıklanan Bilgilerin Kalitesi

Kamuoyuna açıklanan bilgilerin kalitesi	Frekans	%
Yeterli	14	0,39
Yetersiz	7	0,20
Az Yeterli	11	0,30
Kararsızım	4	0,11
Toplam	36	1,00

Kamuoyuna açıklanan bilgilerin kalitesi %39 oranında yeterli görülmektedir.

Çizelge 37. İşletmenin Değişikliklere Tepkisi

Herhangi bir değişiklik, işletmenin fiyatında, üretiminde, satışında büyük bir etki yaratır.	Frekans	%
Evet	12	0,33
Hayır	8	0,22
Bazen	16	0,45
Kararsızım	-	-
Toplam	36	1,00

Aile işletmelerinin %33'ünde herhangi bir değişiklik, işletmede büyük bir etki yaratmaktadır.

Cizelge 38. Kurumsallasma

Yıllık raporda genel açıklamalar dışında kurumsallaşma ile ilgili farklı açıklamalara yer verilir.	Frekans	%
Evet	13	0,36
Hayır	11	0,30
Bazen	12	0,34
Kararsızım	-	_
Toplam	36	1,00

Kütahya'daki aile işletmelerinin %36'sının yıllık raporlarında genel açıklamalar dışında kurumsallaşma ile ilgili farklı açıklamalara yer verilmektedir.

Çizelge 39. Kalite Standartlarının Belirlenmesi

Yönetim kalite standartlarına ilişkin çalışmalara yer verilir (İSO 9001, HACCP)	Frekans	%
Evet	25	0,70
Hayır	11	0,30
Bazen	-	-
Kararsızım	-	-
Toplam	36	1,00

İşletmelerin %70'lik gibi önemli bir bölümü, yönetim kalite standartlarının belirlenip sürdürülmesi açısından çalışmalar yapmaktadırlar.

Çizelge 40. Aile Dışı Çalışanların Denetlenmesi

Aile dışı çalışanların sürekli denetlenmelerini sağlayan bir sistem mevcuttur.	Frekans	%
Evet	29	0,80
Hayır	7	0,20
Bazen	-	-
Kararsızım	_	-
Toplam	36	1,00

Aile dışı çalışanların sürekli denetimini sağlayan bir sistem bulunuı (%80).

Çizelge 41. Aile Üyelerinin Denetlenmesi

Denetime aile üyeleri de tabi tutulur.	Frekans	%
Evet	17	0,48
Hayır	16	0,44
Bazen	3	0,08
Kararsızım	-	-
Toplam	36	1,00

İşletmelerin %50'ye yakın bir kısmı, aile üyelerini de denetlemektedir.

Çizelge 42. Birimlerarası İşbirliği ve İletişim

Çızeige 42. Bir imierarası işbirilgi ve netişim		
Birimlerarası iyi bir işbirliği ve iletişimin olmasına ilişkin çalışmalar;	Frekans	%
Yeterli	25	0,70
Yetersiz	8	0,22
Az Yeterli	3	0,08
Kararsızım	-	-
Toplam	36	1,00

Yapılan araştırmada, birimlerarası iyi bir işbirliği ve iletişimin olması açısından çalışmaların yeterli (%70) olduğu görülmektedir.

Cizelge 43. Denetim Sorumluluğu

Çızeige 43. Deneum Sorumungu		
Denetim sorumluluğunun birimlerarası dağılıma ya da denetim kuruluna ait olması durumu;	Frekans	%
Birimlerarası dağılım	21	0,60
Denetim kurulu	11	0,31
Diğer	2	0,06
Cevap yok	1	0,03
Toplam	36	1,00

Kütahya'daki aile işletmelerinde denetim sorumluluğunun %60 oranla birimlerarası dağılımla gerçekleştiği görülmektedir.

Çizelge 44. Aile Üyelerinin Değişime ve Yeniliğe Açıklığı

Aile üyelerinin değişime ve yeniliğe açık olmaları	Frekans	%
Yeterli	29	0,80
Yetersiz	-	-
Az Yeterli	7	0,20
Kararsızım	-	-
Toplam	36	1,00

İşletmelerde aile üyelerinin büyük bir çoğunluğu değişime ve yeniliğe açıktırlar.

Cizelge 45. Denetim Organları

İşletmede kendini denetleyen organları kendi seçen bir uygulama vardır.	Frekans	%
Evet	18	0,50
Hayır	17	0,48
Bazen	1	0,02
Kararsızım	-	-
Toplam	36	1,00

%50 Oranında, aile işletmelerinin kendini denetleyen organları kendi seçen bir uygulama olmasına karşın, %48 oranında kendini denetleyen organları kendi seçen bir uygulama bulunmamaktadır.

Çizelge 46. Profesyonelin Aile Üyelerini Denetleme Yetkisi

grand to a rejesje trette Cycle to the section of t		
Aile için çalışan profesyonelin aile üyelerinden oluşan yönetimi denetleyebilme yetkisi vardır.	Frekans	%
Evet	8	0,22
Hayır	25	0,70
Bazen	3	0,08
Kararsızım	-	-
Toplam	36	1,00

Kütahya'daki aile işletmelerinde, (%70) aile için çalışan profesyonelin aile üyelerinden oluşan yönetimi denetleyebilme yetkisi uygun görülmemektedir.

6.2.4. Pay Sahipleri ile İlgili Bulgular ve Değerlendirilmesi

Bu bölümde, Kütahya'daki aile işletmelerinin menfaat sahiplerine ilişkin bulgular ve değerlendirmeleri sunulmuştur.

Çizelge 47. Pay Sahipliği Haklarını Korumada Düzenlemeler

Pay sahipliği haklarını korumak için düzenlemeler vardır.	Frekans	%
Evet	33	0,92
Hayır	3	0,08
Toplam	36	1,00

İşletmelerde, pay sahipliği haklarını korumak için, gerekli düzenlemeler yapılmaktadır (%92).

Çizelge 48. İçeriden Bilgi Alma ve Kural Dışılık

grades to the their busy time to this at bigitte		
İçeriden bilgi alarak gerçekleştirilen kural dışı alım satım ve usulsüzlük işlemlerini (insider trading) önlemeye ilişkin çalışmalar;	Frekans	%
Yeterli	25	0,70
Yetersiz	7	0,19
Az Yeterli	4	0,11
Kararsızım	_	_
Toplam	36	1,00

İşletmelerde, kural dışı alım, satım ve usulsüzlük işlemlerinin önlenmesine önem verilmekte ve %70 oranında bu konu ile ilgili çalışmalar bulunmaktadır.

Çizelge 49. Bilgilerin Yöneticiye Ulaşması

grade of the second sec		
Genel kurul toplantı bilgileri, düzenli ve kolay bir biçimde yöneticiye ulaşmaktadır.	Frekans	%
Evet	36	1,00
Науіг	-	-
Bazen	-	-
Kararsızım	-	-
Toplam	36	1,00

Araştırmaya katılan aile işletmelerinin tümü, genel kurul toplantı bilgilerini düzenli ve kolay bir biçimde yöneticiye ulaştırmaktadırlar.

Çizelge 50. Ortaklık Yapısının Açıklığı

gracise our ortanient rapismin riginits		
Ortaklık yapısının açık olması ve soru bırakmayacak şekilde duyurulması	Frekans	%
Yeterli	36	1,00
Yetersiz	-	-
Az Yeterli	-	-
Kararsızım	-	-
Toplam	36	1,00

Kütahya'daki aile işletmelerinin tümünde ortaklık yapısı açıktır ve ortaklara düzenli olarak duyuru yapılmaktadır.

Çizelge 51. İşletme Yönetimi-Yatırımcı İlişkisi

İşletme yönetimi-yatırımcı ilişkisi, işletmeniz açısından önemlidir.	Frekans	%
Evet	28	0,78
Hayır	8	0,22
Bazen	-	-
Kararsızım	-	-
Toplam	36	1,00

Aile işletmelerinin %78'inde yönetim yatırımcı ilişkisi önemli bir yer tutmaktadır.

Çizelge 52. Dolaylı ve dolaysız ortaklık yapısı

grange ezi z erajit ve arrayat, erraitiin yaptar		
Dolaylı ve dolaysız ortaklık yapısının belirtilmesine açıklık getirilmiştir.	Frekans	%
Evet	21	0,59
Hayır	11	0,30
Bazen	4	0,11
Kararsızım	-	-
Toplam	36	1,00

İşletmelerin %59'unda, dolaylı ve dolaysız ortaklık yapısının belirtilmesine ilişkin açıklık getirilmektedir.

Cizelge 53. Ortak Haklarının Korunması

Ortakların haklarının korunması, işletme yönetiminin şeffaflığı ve	rın haklarının korunması, işletme yönetiminin şeffaflığı ve Frekan %	
ortaklara karşı sorumluluğu vb. konuları kapsayan resmi bir belge vardır	S	70
Evet	33	0,92
Hayır	3	0,08
Toplam	36	1,00

İşletmelerin %92'lik gibi önemli bir kısmında, ortak hakları, şeffaflık ve ortaklara karşı sorumluluk gibi konuları kapsayan resmi bir belge bulunmaktadır.

Çizelge 54. Sermayenin, Aile Harcamalarına Karşı Korunması

Pay sahipliği açısından, sermayenin, aile harcamalarına karşı korunması	Frekans	%
Yeterli	32	0,89
Yetersiz	-	-
Az Yeterli	4	0,11
Kararsızım	-	-
Toplam	36	1,00

^{%89} Oranındaki aile işletmelerinde, pay sahipliği açısından sermaye, aile harcamalarına karşı korunmaktadır.

Çizelge 55. Pay Sahipleri ve Bağımsız Üye İlişkileri

Pay sahipleri ve bağımsız üye ilişkilerinin işletme açısından değerlendirilmesi	Frekan	%
Yeterli	29	0,80
Yetersiz	7	0,20
Az Yeterli	-	-
Kararsızım	-	-
Toplam	36	1,00

Aile işletmelerinde, pay sahipleri ve bağımsız üye ilişkilerinin değerlendirilmesi %80 oranıyla yeterli görülmektedir.

Çizelge 56. Yatırımcının İşletme Yönetiminde Etkisi

Yatırımcı, işletme yönetiminde büyük rol oynar	Frekans	%
Evet	24	0,67
Hayır	8	0,22
Bazen	4	0,11
Kararsızım	-	-
Toplam	36	1,00

İşletmelerin %67'lik bölümünde yatırımcı, işletme yönetiminde büyük bir rol oynamaktadır.

6.3. Araştırma Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Kütahya'da incelenen 36 aile işletmesine ilişkin sonuçlar şöyledir:

Yönetim Kurulları Yapısı ve İşleyişi: Faaliyetlerin etkin sürdürülebilecek bir biçimde olması açısından, yönetim kurulu üye sayısı, derecelendirme kuruluşları olan Standart&Poor's ve Moody's

tarafından standart 5-9 kişi olarak kabul edilmektedir (www.btinsan.com/128/63.asp). Kütahya'daki aile işletmelerinin yönetim kurulu üye sayısı en yüksek %33'lük bir oranla 3 olarak belirlenmiştir. Kütahya'da genelde 3 yönetim kurulu üye sayısının yeterli görülmesinin nedeni, işletmelerin küçük ölçekli olmasından kaynaklanmaktadır. Aile işletmelerinin büyük sorunlarının başında, nesil değiştirirken yok olma tehlikesi yaşamaları gelmektedir. Yapılan araştırmada, bu sorunu aşarak kurumsallaşabilen ve halen 4. nesilin yönettiği aile işletmesi (Yıldız Gıda ve İhtiyaç Maddeleri Ticaret A.S.) faaliyetlerini sürdürmek ve 5. nesile yönetimi devretmeye hazırlanmaktadırlar.

Yönetim kurulu, kurumsal yönetimin en iyi uygulama kodu olarak bilinmektedir. Yönetim kurulu, özellikle 2. ve 3. nesil aile bireylerinin işletmede aktif olarak görev almalarıyla daha fazla gerekli hale gelmektedir. Kütahya'daki aile işletmelerinde yönetim kurulu, işletmenin organları açısından 1. sırada yer almakta (%89) ve uygulamaların büyük bir çoğunluğunun yönetim kuruluna dayalı olduğu görülmektedir. Genel standartlara göre, kurumsallaşmanın gerçekleştirilebilmesi için, işletmede yönetim kurulu başkanı ve genel müdürün ayrı kişiler olması gerekmektedir. Kütahya'daki aile işletmelerinde de bu standart %80'lik bir oranla uygulanmaktadır. Ayrıca, isletmelerde toplantılar belli prosedürler çerçevesinde gerçekleştirilmekte, yönetim kurulunda yer alan üyelerin performanslarının değerlendirilmesi ve ödüllendirilmesine ilişkin uygulamalar yapılmakta, bir sonraki nesilin yönetimi devralması ile ilgili planlar yapılmakta, görev dağılımı uygulamaları yer almakta ve en önemlisi de işletme öncelikleri aile değerlerinin önünde tutulmaktadır. Yönetim kurulu açısından bu olumlu yönlerin yanında, incelenen işletmelerde bağımsız yönetim kurulu üye oranının %20'lerde görülmesi, farklı konularda uzman yönetim kurulu üyelerinin %48 oranında kalarak sınırı aşamaması ve işletme ile iletişimi yönetim kurulunda genel müdürün sağlaması gerekirken, yönetim kurulu başkanının bu görevi yerine getirmesi gibi birtakım olumsuzluklarla da karşılaşıldığı görülmektedir.

Menfaat Sahipleri: Kütahya'daki aile işletmelerinde, işletme çalışanlarının stratejik düşünme ve planlama çalışmalarına katılmaları (%70) yeterli bir oranda gerçekleşmektedir. Aile dışı çalışanların terfileri, belirli bir sisteme göre (%48) yapılmaktadır. Açık olma konusu açısından, menfaat sahipleri için genel kurul toplantılarına ilişkin bilgiler (%67) açıklanmakta, işle ilgili konularda çalışanlara (%59) açık olunmaktadır. Çalışanların görev yetki ve sorumluluklarını yazılı hale getiren uygulamalar, aile işletmelerinde %80 oranında yerine getirilmekte, aile dışı çalışanlara yetki ve sorumluluklar, kıdem, başarı ve kapasitelerine göre (%72) verilmektedir. İşletmelerde, çalışanlar ile yöneticiler arasında işbirliğinin olması büyük önem taşımakta ve bu durum %80 oranında gerçekleşmektedir. İşletmelerde, yeterli düzeyde tüketici bilincinin oluştuğu görülmekte, satışların verimliliğinin artırılması için tüketici istekleri doğrultusunda çalışmalara (%92) yer verilmekte ve tüketicilerle ilgili olarak uzmanlardan yararlanılmaktadır (%48). İşletmelerde karşılaşılan sorunların başında, tüm çalışanların yeterli düzeyde eğitilememesidir.

Şeffaflık ve Kamuoyunu aydınlatma: Şeffaflık ile ilgili olarak işletmelerin tümünde gerekli bilgilere zamanında ve kolay ulaşılabilecek sistemler bulunmakta ve denetim açısından da, denetimden sorumlu komite ile ilgili gerekli düzenlemeler görülmektedir (%59). Denetim açısından, profesyonel yöneticinin aile üyelerinden oluşan yönetimi denetleyebilme yetkisi %22 oranıyla oldukça düşük düzeydedir. Denetim sorumluluğu, denetim kuruluna ait olması gerekirken, aile işletmelerinde sorumluluk birimlerarası dağılımla gerçekleştirilmektedir.

Pay Sahipleri ve İlişkileri: Kütahya'daki aile işletmelerinde pay sahipliğine gereken önem verilmekte ve bu doğrultuda pay sahipliği haklarını korumak için düzenlemeler %92 oranında yer almaktadır. İşletmelerde önemli bir yer alan (insider trading) kural dışı alım-satım ve usulsüzlükleri önlemeye ilişkin çalışmalar yapılmaktadır. İşletmelerin tümünde ortaklık yapısı açıktır ve gerekli duyurular yapılmaktadır. İşletmelerin %92'sinde ortakların haklarının korunması, işletme yönetiminin şeffaflığı ve ortaklara karşı sorumluluğu vb. konuları kapsayan resmi bir belge bulunmaktadır. Genellikle aile işletmelerinde pay sahipliği açısından sermayenin aile harcamalarına

karşı korunmadığı görülmekle birlikte, Kütahya'daki aile işletmelerinde sermaye aile harcamalarına karşı korunmaktadır.

Bazı eksiklikler olmasına rağmen, Kütahya'daki aile işletmelerinin %80 oranında yeniliğe açık olmaları, kurumsallaşma bilincinin oluşmaya başlaması ve bu konuda çalışma ve çabalarının olması nedeniyle, zamanla kurumsallaşmanın tüm Kütahya aile işletmelerinde yaygınlaşması beklenmektedir.

Sonuç

Aile işletmeleri; döviz kurundaki aşırı dalgalanmalar, yüksek enflasyon, olası devalüasyonlar, siyasi ve ekonomik istikrarsızlık, özelleştirmeye karşı olan olumsuz tutum, devletin iş dünyasını kısıtlayıcı yanlış uygulamaları, kayıt dışı ekonominin büyüklüğü ve bundan kaynaklanan vergi kayıpları, teknoloji ve projelerin ithal edilmesinin zorluğu gibi birtakım zorluklarla karşılaşmaktadırlar. Aile işletmelerinin etkin yönetiminde rol oynayan etkenler, diğer işletmelerin yönetiminde rol oynayan etkenlerden farklı değildir, ancak aile görevleri ile işletme görevleri temelde birbirleriyle çatıştığı için kompleks bir yapı ortaya çıkmaktadır. Aile görevleri ile işletme görevleri birbirinden net olarak ayrılmadıkça etkin bir yönetimin sağlanması güçtür. Bir işletmenin temel amacı; kazanç sağlamak ve aktif tabanını genişletmek iken, bir ailenin temel amacı, kendine güvenen ve sorumlu bireyler yetiştirmektir. İşletmeye kabul şarta bağlı ve yetenek gerektirirken, aileye kabulün koşulsuz olduğu, yine, bir işletmede tecrübe ve yeteneğe bağlı olarak insanlar arasında konum farkları bulunurken, aile üyelerinin tamamı eşit kabul edilmektedir.

Aile işletmelerinde, aile üyelerinin yetkinliklerine ve tecrübelerine bakılmaksızın yönetimde görev almaları en temel sorunlardan biridir. Bu nedenle, aile üyelerinin işletmeye giriş ve çıkışlarının, işletmedeki konumlarının belli kurailara bağlanması gerekmektedir. Aile işletmelerinin yönetiminde yaşanan karmaşık sorunların çözümünde üç temel etken dikkate alınabilir. Birincisi, aile ile iş dünyası arasında nasıl bir arayüz oluşturulacağını belirleyen bir yapının oluşturulması; ikincisi, aile üyelerinin işletmeye alımlarında nasıl değerlendirileceklerini belirleyen bir aile istihdam politikasının oluşturulması ve uygulanması; üçüncüsü ise, aile üyelerini iş sahibi olmanın kuralları, sorumlulukları ve faydaları ile nasıl etkin ve sorumlu bir iş sahibi olunacağı konularında eğitmektir. Günümüzde kurumsal ve profesyonel yönetim yapısına sahip işletmeler ayakta kalabilmektedir. Türkiye'deki aile işletmelerinin de dünyadaki bu trendi izleyerek kurumsallaşma ve profesyonelleşme yönündeki çabalarına hız vermeleri gerekmektedir. Kurumsal yönetime geçişin işletmelere sağlayacağı faydaların yanında birtakım maliyetlerinin olması da kaçınılmazdır. İşletmeler bu fayda ve maliyetleri çok iyi değerlendirmelidirler.

Aile işletmelerindeki en büyük eksikliklerden birisi, aile meclislerinin bulunmamasıdır. Bu durum, aile üyeleri arasında çatışmalara yol açmakta, aile çıkarları, iş çıkarlarının önüne geçmekte, hatta verim alınamayan birçok iş kolunun sırf aile çıkarları için kapatılmadığı veya aynı şekilde getirisi düşük sektörlere yatırım yapıldığı bilinmektedir. Aile işletmelerinin yönetim kurullarında aile üyelerinin aktif olarak söz sahibi olduğu, bağımsız ve başarılı yöneticilerin ise genelde arka planda kaldığı görülmektedir. Genellikle yönetim kurulu gündemini ağırlıklı olarak operasyonel konuların işgal ettiği, strateji ve performans gibi önemli konulara da fazla yer verilmediği düşünülmektedir. Aile işletmelerinde, aile ve iş konularının birbirinden net olarak ayrılabilmesi, aile meclisinin kurulması ve aile anayasasının oluşturulması gerekmektedir. Pay sahiplerinin güveninin sağlanması açısından, aile hisse yapısı ve satış kurallarının geliştirilmesi, özellikle performans sorgulaması açısından yönetim kurullarındaki profesyonel, bağımsız yöneticilerin sayısının artırılması, üyelerin eşit söz hakkına sahip olması, kurullarda operasyonel konuların tartışılmasından çok strateji ve hedeflerin belirlenmesi sorunların çözümünü sağlayabilir.

ARGÜDEN, Yılmaz, "İyi Yönetişim", Dünya Gazetesi, 20.9.2002.

BOCKLI, Peter, "Corporate Governance: The "Cadbury Report" and the Swiss Board Concept of 1991", <u>SZW 68</u> 4), 1996, 149-163.

BOUBAKRI, N., COSSET, J.-C., GUEDHAMI, O., "Economic Reforms, Corporate Governance and Privatization: Evidence From Eveloping

Countries", Finance Group Conference, Cifra 2001, 15 March 2001, Hong-Kong.

CLARK, Woodrow W., DEMİRAĞ, İstemi, "Enron The Failure of Corporate Governance", <u>JCC 8</u> Greenleaf Publishing, 2002, 105-122.

DANES, Sharon, M., AMARAPURKAR, Sayali, "Business Tensions and Success in Farm Family Businesses", Fam. Econ. Resour. Manage.

Bienn. 4, 2000, 178-190.

DANES, Sharon, M., FITZGERALD, Nita, DOLL, Kevin, C., "Financial and Relationship Predictors of Family Business Goal Achievement", Financial

Counseling and Planning, 11 (2), 2000, 43-53.

ERDÖNMEZ, ATAMAN, Pelin, "Kurumsal Yeniden Yapılandırma", <u>Türkiye Bankacılar Birliği Dergisi</u>, sayı:44, 2003, 23-44.

ERDOĞMUŞ, Nihat, **Aile İşletmeleri: İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi**, İGİAD Yayınları, İstanbul, 2004.

HANDLER, W, Key İnterpersonal Relationship of Next-Generation Family Members in Family Firms, <u>Journal of Small Business Management</u> 28, 1991, 21-32.

HIRAKI, Takato, INOUE, Hideaki, ITO, Akitoshi, KUROKI, Fumiaki, MASUDA, Hiroyuki, "Corporate Governance and Firm Value in Japan: Evidence from 1985 to 1998", <u>Pasific-Basin Finance Journal</u>, Volume 11, Issue 3, 3 July 2003, 239-265.

HUMAN RESOURCES, İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi, Kasım, 2003.

KARPUZOĞLU, Ebru, **Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma**, B.2, Hayat Yayınları, 2003, İstanbul.

KARPUZOĞLU, Ebru, 2004a, "Aile İşletmelerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma", <u>1. Aile</u> İşletmeleri Kongresi, İstanbul Kültür Üniversitesi, 17-18 Nisan, s.42-53.

KARPUZOGLU, Ebru, 2004b, "Gelecek için Aile Anayasası", <u>1. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul Kültür Üniversitesi, 17-18 Nisan, s.159-168.</u>

KLAPPER, Leora F., LOVE, Inessa, "Corporate Governance, Investor Protection and Performance in Emerging Markets", <u>Policy Research Working</u>

Paper, The World Bank Development Research Group 2818, April 2002, 1-38.

KOÇ, Özlem, YAVUZ, Nur, YALIN, Pınar, "AB'ne Entegrasyon Sürecinde Kurumsal Yönetim ve Öncü İki Sektör Üzerine Uygulama", <u>Geleneksel</u>

<u>Finans Sempozyumu-2004</u>, Marmara Üniversitesi Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü ve Bankacılık ve Sigortacılık Yüksekokulu, 2004, İstanbul

KOÇEL, Tamer, İşletme Yöneticiliği, 9.Baskı, Beta Yayıncılık, 2003, İstanbul.

LA PORTA, Rafael, LAKONISHOK, Josef, SHLEIFER, Andrei ve VISHNY, Robert W., "Good News for Value Stocks: Further Evidence on Market Efficiency", <u>The Journal of Finance</u>, 52, 1997, 859-874.

LANSBERG, Ivan, S., Managing Human Resources in Family Firms: the Problem of Instituonal Overlap, Organizational Dynamics, 1983, 30-46.

LEEDERS, M., WAARTS, E., "Competitiveness ad Evolution of Family Busiess: The Role of Family and Business Orientation", <u>European Management Journal</u>, 21, 6; 2003, 686-697.

MILLSTEIN, Ira.M., Corporate Governance-Improving Competitiveness and Access to Capital in Global Markets, Paris: OECD Yayınları, 1998, s.107.

OLSON, P.D., ZUIKER, V.S., DANES, S.M., STAFFORD, K., HECK, R.K.Z., DUNCAN, K.A., The İmpact of The Family and The Business on Family Business Sustainability, <u>Journal of Business Venturing</u>, 18, 2003, 639-666.

ÖVÜNÇ, Güzin, "Kurumsal yönetim ilkeleri uyum çalışmaları yatırımcıya daha çok yansıtılmalı", Analiz, 30 Ekim 2004.

ROSENBLATT, Paul, C., "The İnterplay of Family System and Business System in Family Farms During Economic Recession", Family Business Review, 4, 1991, 45-57.

SAĞLAM, Necdet, "Aile Şirketlerinde Bir Anayasaya Gerek Var mı?", Dünya Gazetesi, 6 Ekim 2004

SARIER, İlker, "Aile İşletmeleri ve Tarihi Bir Ders", Sabah, 21,04,2004.

STEWART, C.C., DANES, Sharon, M., "The Relationship Between Inclusion and Control in Resort Family Businesses: A Development Approach to Conflict", <u>Journal of Family and Economic</u> Issues, 22, 2001, 293-320.

URAL, Aydın, Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sendromu; Sistem Yayıncılık; İstanbul; 2004.

ÜLGEN, Hayri. ve MİRZE, S.Kadri, **İşletmelerde Stratejik Yönetim,** İstanbul: Literatür Yayıncılık, 2004.

WEIGEL Daniel, J., ve BALLARD, Deborah, S., Merging Family and Firm: An Integrated Systems Approach to Process and Change, Journal of Family and Economic Issues, Vol.18 (1), 1997, 7-25.

www.btinsan.com/128/63.asp 16.08.2004

www.spk.gov.tr

www.oecd.org., OECD, Corporate Governance Principles, 1998.

www.oecd.org, OECD, Principles of Corporate Governance-Annotations, 14.03.2001

AVRUPA BİRLİĞİ'NE KATILIM SÜRECİNDE MUHASEBENİN SOSYAL SORUMLULUK KAVRAMI AÇISINDAN "KURUMSAL YÖNETİM"

Prof.Dr.N.Ata ATABEY¹ Arş.Gör. Baki YILMAZ,² Arş.Gör. Mustafa AY³

ÖZET

Günümüz işletmecilik alanında geleceğin en önemli konularından biri olan "Kurumsal Yönetim", dünyada bir dizi şirket skandallarından sonra ortaya çıkan bir kavramdır. Dünya'da kurumsal yönetimle ilgili değişik yaklaşımlar oluşturulmuştur. Bütün bu yaklaşımların temelinde sosyal sorumluluk kavramı ön plana çıkmaktadır. Kurumsal yönetim, muhasebenin sosyal sorumluluk kavramı açısından irdelenmektedir.

Anahtar Kelimeler: Sosyal Sorumluluk, Kurumsal Yönetim.

ABSTRACT

"The corporate governance" which is one of the most important subjects in the future of the management science came into being after a series of company scandals. Different approaches about corporate governance in the world have been constituted. The concept of social responsibility has an important place in the fundamental of these approaches. Corporate governance is examined from the viewpoint of social responsibility in accounting.

Key Words: Social Responsibility, Corporate Governance,

1. Giriş

Dünyamız, kapsamlı ve son derece hızlı bir değişim sürecine tanık olmaktadır. Günümüzde ekonomik ve sosyal alanlarda ortaya çıkan değişimler, yaşanan uluslararası finansal krizler, finansal bilgi hazırlayıcılarının güvenilirliklerine gölge düşürmüştür. Farklı gruplara bilgi üreten muhasebe mesleğinin uygulanmasında kamunun ve özel sektörün kurumsal yönetim politikalarının yetersiz olduğu görüşü, finansal krizler, ülkelerin ekonomik olarak birbirlerine olan bağlılıklarının artması ve yeni rekabet şartları kurumsal yönetim kavramının önemini artırmıştır.

Muhasebe bilgilerinin üretim sürecinde, evrensel niteliğe sahip, muhasebenin temel kavramlarından sosyal sorumluluk kavramı gereği muhasebenin en önemli sorumluluğu; işletmenin faaliyet sonuçları ve finansal durumu hakkında ilgililere güvenilir ve doğru bilgiler sağlamaktır. Sosyal sorumluluk kavramından hareketle kurumsal yönetim, işletme yönetimi ve muhasebe uzmanlarının toplumun güvenini yeniden kazanabilmek amacıyla ortaya çıkardıkları bir bilgi ve

¹ Selçuk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Selçuklu/KONYA

² Selçuk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Selçuklu/KONYA

³ Selçuk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Selçuklu/KONYA

denetim sistemi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu çalışmada, sorumluluk ve sosyal sorumluluk kavramları ve sosyal sorumluluk kavramı perspektifinde kurumsal yönetimdeki gelişmeler irdelenmekte ve Avrupa Birliğine katılım sürecinde Türkiye açısından konunun önemi tartışılmaktadır.

2. Sosyal Sorumluluk Kavramı ve Muhasebe Bilimi

Sosyal sorumluluk kavramı, kişi ya da kurumların topluma karşı olan sorumluluklarını belirtmekte olup, yüklendiği işten ötürü gerektiğinde hesaba çekilme durumunu, mesuliyet duygusunu ifade etmektedir. (DOĞAN, 1994:14). Sosyal sorumluluk evrensel bir kavramdır. Bu kavram insanların bütün hareketlerine uygulanabilir. Bu uygulanabilirliğin temel kaynağı; doğruluk, tarafsızlık, adalet gibi ahlaki değerlerle ilgili yüksek seviyede ahlak kavramlarıdır.

Kişi ya da kurumların topluma karşı olan sorumlulukları bir işletmenin veya bir toplumun ya da bir meslek grubunun iş kültürünü oluşturmaktadır. (GÜNEŞ, 2003:108)

Sosyal sorumluluk kavramı, işletmeyi bir ekonomik varlık olarak görmekte ve sınırsız kabul edilen ömrünün sürdürülebilmesi için kâr elde etmesini temel bir veri olarak ele almaktadır. (DİNÇER, 1998:155)

Sosyal ve ekonomik alanda meydana gelen değişmeler, işletmelerin faaliyetlerinin önemini ve niteliğini etkileyerek, bu faaliyetlerden yararlanan çıkar gruplarının etkinliğini de artırmıştır. Bu bağlamda muhasebe bilimi, işletme sahip ve ortakları, yatırımcılar, çalışanlar, sendikalar, devlet ve tüm kamuya geçerli, önemli ve faydalı bilgileri sunmaktadır. Muhasebenin toplumun büyük bir kesimine karşı bilgi sağlama amacını en üst düzeyde doğru ve güvenilir bir biçimde gerçekleştirmesi sosyal sorumluluk gerektirir.

Muhasebe sosyal sorumluluk görevini yerine getirirken hukuki sorumluluktan daha geniş kapsamlı bir sorumluluğu yerine getirerek, toplumsal çevrenin amaçlarına ulaşmasında ihtiyaç duyulan bir araç görevini üstlenmektedir. Muhasebe işletmelere ait finansal nitelikteki bilgileri üretip raporlasa da, finansal sonuçları itibariyle toplumun tüm kesimini ilgilendiren etkiler oluşturur. (MARŞAP, 1999:178)

Muhasebede sosyal sorumluluk, işlemlerin yürütülmesi, finansal tabloların hazırlanması ve sunulmasında toplumun tüm kesimini ilgilendiren etkiler oluşturması bakımından bilgilerin üretilmesinde gerçeğe uygun, tarafsız ve dürüst davranılmasını gerektirmektedir.

Muhasebenin, bu sorumluluğu tam olarak yerine getirebilmesi için dayandığı temel yol, gösterici kurumsal sorumluluktur.

3. Sosyal Sorumluluk Kavramı ve Kurumsal Yönetim

Değişimin her alanda kendisini yoğun bir şekilde hissettirdiği günümüzde, yaşamlarını sürdürmek isteyen işletmelerin kurumsal yönetim ile değişime uyum sağlamaları kaçınılmaz bir hal almıştır.

İlk olarak ABD'de ele alınan kurumsal yönetim, İngiltere ve Kıta Avrupası'nı takiben Asya ve tüm Dünya'da globalizasyon ve rekabetin hızla artmasının bir sonucu olarak dikkatleri üzerine çekmiştir. (KOÇ, YAVUZ ve YALIN, 2004:226)

Kamunun aydınlatılması ve muhasebe alanındaki gelişmelere paralel gelişme sürecine giren kurumsal yönetim, son yıllarda düzenleyici otoritelerin, finans uzmanlarının ilgilendikleri bir konu olmaktan çıkıp her gün gazete sayfalarında yer alan, üniversitelerde ders olarak okutulan, toplumun her kesiminin ilgilendiği bir konu haline gelmiştir. (SHELTON, 2001:1)

Kurumsal yönetim; en geniş anlamda işletmelerin yönlendirildiği ve kontrol edildiği bir sistem olarak tanımlanmakta ve işletmelerin çıkar grupları arasındaki ilişkiler dizinini içermektedir. (OECD, 1999) Kurumsal yönetim ile sosyal sorumluluk kavramının esası oluşturulmakta, tüm çıkar gruplarının hak ve yükümlülüklerinin belirlenerek çıkar gruplarının güveni sağlanmaktadır.

Bir işletmenin, yönetim kontrolü ve performansına odaklanan kurumsal yönetim, şirketin sahipliği ile yönetim arasındaki ilişkiler sistemini temsil eder. (GÜRBÜZ, ERGİNCAN:2004, 216)

Uluslararası düzeyde özellikle Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) tarafından 1999 yılında yayınlanan ve 2004 yılında tekrar gözden geçirilen edilen Kurumsal Yönetim İlkeleri, dünya ülkelerinin kurumsal yönetim konusundaki sorularına referans olma açısından önemli bir yere sahiptir. Avrupa Birliği'nde de 2004 yılı içerisinde Kurumsal Yönetim Forumu kurulmuş, kurumsal yönetim açısından taslaklar yayınlamıştır. (www.spk.gov.tr)

Sosyal sorumluluk kavramına bağlı olarak işletmeyle ilgili çıkar gruplarının haklarının korunması, hissedar ve hak sahiplerinin beklentileri ve amaçlarının yerine getirilmesi, çalışanlara nitelikli iş ortamlarının sağlanması, tüketicilerin korunması kurumsal yönetim ilkeleri olarak karşımıza çıkmaktadır.

Kurumsal Yönetimle ilgili olarak OECD, kurumsal yönetim ilkelerini beş ana başlık altında toplamıştır.

Hissedarların Hakları	Hissedarlara Eşit Muamele Y	/apılması	Çıkar Sahiplerinin Temel Rolü
2. Kamuy	u Aydınlatma ve Şeffaflık	1. Yön	etimin Sorumlulukları

Şekil 1: Kurumsal Yönetim İlkeleri

(OECD, 1999)

Hissedarların hakları; sahip oldukları payların güvenilir bir şekilde tutulması, işletme hakkında doğru, düzenli ve güvenilir bilgiye ulaşma, toplantılara katılma ve oy hakkını kullanma, işletmenin karından pay alma ve yönetim kurulunda faaliyet gösterecek üyeleri seçme. (TÜSİAD, 2000; KOÇ, YAVUZ ve YALIN, 2004: 232)

Hissedarlara eşit muamele; aynı gruptaki pay sahipleri aynı oy haklarına sahip olmalıdırlar. (KOÇ, YAVUZ ve YALIN, 2004: 235)

Çıkar sahiplerinin temel rolü; pay sahiplerinin kanunla korunan haklarına saygı gösterilmesini teminat altına almak olmalıdır. (KOÇ, YAVUZ ve YALIN, 2004: 236)

Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık; pay sahipleri ilgili işletmenin finansal durumu, ortaklık yapısı ve diğer bilgileri hakkında zamanında ve doğru olarak aydınlatılmalıdır. (KOÇ, YAVUZ ve YALIN, 2004: 237)

Yönetimin sorumlulukları; yönetim kurulunun ve yöneticilerinin devamlı izlenmesinin ve denetiminin sağlanması ve pay sahiplerine hesap verilmesi gereğinin sağlanması. (KOÇ, YAVUZ ve YALIN, 2004: 238)

OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri, daha fazla şeffaflık ve bütünlük teşvik ederek uluslar arası bir birlikteliği amaç edinmektedir. (SHELTON, 2001:27)

Kurumsal yönetim ilkelerinin amacı kısaca, işletmelerin sosyal sorumluluk kavramının gereği olarak çıkar gruplarına hesap verebilir olmalısıdır.

4. Muhasebenin Sosyal Sorumluluk Kavramı Açısından Kurumsal Yönetim

Muhasebe bilgilerinin üretilmesinde kullanılan kaynaklardan biri olan muhasebenin temel kavramları, muhasebe faaliyetlerinin yürütülmesinde ve bunların sonuçlandırılmasında anlamlı bilgiler sunan temel esaslardan oluşmaktadır. Bu kavramların temelini oluşturan "sosyal sorumluluk" kavramı muhasebenin görevini yerine getirme hususundaki sorumluluğunu belirtmekte ve muhasebenin kapsamını ve amacını göstermektedir.

Muhasebenin sosyal sorumluluğu, görevini yerine getirirken ilgili kişi ve kuruluşlara karşı sorumluluğunun farkında olmasını, bu sorumluluğun muhasebe organizasyonunda, muhasebe uygulamalarının yürütülmesinde ve finansal tabloların düzenlenmesinde ve sunulmasında, belli kişi ve grupların değil, toplumun tüm kesiminin çıkarlarının gözetilmesini ve dolayısıyla bilgi üretiminde gerçeğe uygun, tarafsız ve dürüst davranılması gereğini kapsamaktadır. (ATABEY ve DİĞ., 2003:27)

Muhasebenin sosyal sorumluluk kavramı açısından toplumun büyük bir kesimine karşı bilgi üretmesi, muhasebe uygulamalarının, toplumu oluşturan kişi ve kurumların sosyal sorumluluk bilinci ile aydınlatılması amacı çerçevesinde ve kamuyu aydınlatma ilkesi doğrultusunda yapılması gerekir. Muhasebe uygulayıcılarının sosyal sorumluluğu çıkar gruplarına sunulacak işlemlere ait bilgilerin doğruluğu açısından önem kazanmaktadır. (GÜNEŞ, 2003:111)

Kurumsal yönetim özellikle 1997-1998 Uzakdoğu ülkelerinden kaynaklanan ekonomik bunalımların bir sonucu olarak, ABD'de Enron, Avrupa'da Parmalat gibi şirket skandallarından sonra bütün dünya'da ilgi odağı olmuştur. (DARMAN, 1994:202)

Bu şirket skandallarından sonra şirketlerin çıkar gruplarının güvenini yitirmesi kurumsal yönetimi bir bilgi sistemi ve haberleşme yaklaşımı olarak günümüze getirmiştir. Özellikle son yıllarda uluslararası alanda kurumsal yatırımcıların rolünün artması bu bilgi sistemi ve haberleşme sayesinde olmuştur. Muhasebe mesleğinin küresel temsilcisi İFAC önümüzdeki dönem strateji planı içerisinde finansal bilgi hazırlayıcılarının güvenilirliklerini tekrar sağlamak için çalışmalar yapacaktır.

Bu çalışmalarda kurumsal yönetim, kurumların profesyonelce yönetildikleri ve kontrol edildikleri bir bilgi sistemi ve haberleşme yaklaşımı olarak dinamik bir sürece dönüştürülecektir. (ARANOFF, 1997: 112)

Bir OECD ülkesi olan ülkemizde kurumsal yönetim ilkeleri, kurumsal yönetim ilkelerinin prensiplerini temel alarak Sermaye Piyasası Kurulu tarafından Temmuz 2003'de yayınlanmıştır. Kurumsal yönetim prensiplerinin öncelikli konularından olan ve şeffaf raporlamayı hedefleyen uluslararası raporlama standartları SPK tarafından kabul edilmiştir. (DARMAN, 1994:206)

Türkiye'de kurumsal yönetim, kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanma derecesi ve bu ilkelerin işletmelerin performanslarına yansımasına ilişkin en kapsamlı çalışma İMKB Araştırma Müdürlüğü tarafından yapılmıştır. (VARIŞ ve DİĞ.,2001:130)

Türkiye bu dinamik süreçte özellikle Avrupa Birliği'ne giriş döneminde AB içinde yaşanan gelişmelere göre pozisyon almak için kurumsal yönetim ilkelerini uygulamaya geçirmiştir. Uygulamaya geçilen kurumsal yönetim ilkeleri yerli ve yabancı yatırımcıların güvenlerinin kazanılmasında da önemli bir rol oynamaktadır.

5. Sonuç

Çağımızın hızlı dinamikleri; artan rekabet, globalleşme ve yeni ekonomi kavramları ile sürekli karşı karşıya olan işletmeler, kurumsal yönetimle belirli ilke ve standartlara bağlı kalarak değişime daha çabuk uyum sağlamaktadırlar. Kurumsal yönetim prensiplerinin en önemli konularından olan ve

muhasebenin sosyal sorumluluk kavramıyla bütünleşen şeffaf raporlama uluslararası raporlama standartları ile gündeme gelmektedir. Şeffaf raporlamayla, finansal bilgilerin kamuya Internet ortamında güvenilir ve güncel olarak sunulması sağlanacaktır.

Ülkemizde AB'ye entegrasyon sürecinde evrensel bir kavram olarak kurumsal yönetim, işletmelerde muhasebenin sosyal sorumluluk kavramı temelli bir yapı ile , işletme yönetimi ve muhasebe uzmanlarının toplumun güvenini yeniden kazanabilmesini sağlayıcı bir araç olacaktır.

6. Kaynakça

ATABEY Ata ve Diğerleri. Genel Muhasebe, Dizgi Ofset, Konya 2003.

DARMAN, Güler Manisalı. "Kurumsal Yönetimin Uluslararası Finansal Piyasalar ve Kurumsal Yatırımcılar Açısından Önemi ve Etkisi", Geleneksel Finans Sempozyumu-2004 Bildirileri CD'si, Marmara Üniversitesi, Bankacılık ve Sigortacılık Püksekokulu, 27-28 Mayıs 2004.

DOĞAN Mehmet. Büyük Türkçe Sözlük, Bahar Yayıncılık, 1.Baskı, 1994.

GÜNEŞ, Recep. "Muhasebe Uygulamalarının Sosyal Sorumluluk Anlayışı Üzerine Bir Araştırma, **Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi**, Cilt:5, Sayı:2, 2003.

GÜRBÜZ A.Osman ve ERGİNCAN Yakup. "Dünya'da ve Türkiye'de Kurumsal Yönetim Düzeyinin ve Şirket Performanslarının Karşılaştırmalı Analizi ", Geleneksel Finans Sempozyumu-2004 Bildirileri CD'si, Marmara Üniversitesi, Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü & Bankacılık ve Sigortacılık Yüksekokulu, 27-28 Mayıs 2004.

KOÇ, İ.Özlem. <u>"AB'ye Entegrasyon Sürecinde Kurumsal Yönetim ve Öncü İki Sektör Üzerine Uygulama"</u>, Geleneksel Finans Sempozyumu-2004 Bildirileri CD'si, Marmara Üniversitesi, Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü & Bankacılık ve Sigortacılık Yüksekokulu, 27-28 Mayıs 2004.

MARŞAP Beyhan. "Kamu Çıkarlarının Korunmasında Muhasebecinin Mesleki Sorumluluğu ve Bu Sorumluluğun Yerine Getirilmesinde Sınırlayıcı Faktörler" Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi, Cilt:1, Sayı:1, 1999.

OECD. Corporate Governance Principles, 1999.

SHELTON Joanna R."Corparate Governance in Asia-A Comporative Perspective, OECD **Publications**, 2001.

SPK. Kurumsal Yönetim Prensipleri, Temmuz, 2003.

TÜSİAD. Kurumsal Yönetim İlkeleri, 2000.

VARIŞ Meral ve Diğerleri. "Sermaye Piyasalarında Kurumsal Yönetim İlkeleri", **İMKB Dergisi**, Özel Sayı, Yıl:5, Sayı:19, 2001.

www.spk.gov.tr/HaberDuyuru/kurumsalyonetim/kurumsal_yonetim_ilkeleri.pdf, 15.03.2005

www.spk.gov.tr/ofd/KurumsalYonetim/kurumsal_yonetim_uygulama_anketi_sonuclari.pdf,15.03.2 005

www.radikal.com.tr/haber.php?haberno=143679,15.03.2005

AİLE ŞİRKETLERİ'NDE YENİDEN YAPILANMA EĞİLİMİ VE KURUMSALLAŞMA İHTİYACI

Doç.Dr. Sabahat BAYRAK KÖK*

"Aile, şirkete hizmet ettiği sürece her ikisinin de sağlıklı bir şekilde devamlılığı sağlanır. Fakat şirket aileye hizmet etmeye başlarsa, ikisinin de sonu iyi olmaz." Peter Drucker

ÖZET

Gelişmekte olan ülkelerin hemen tamamında olduğu gibi aile şirketleri Türkiye ekonomisinde de önemli bir yere sahiptir. Yaygınlığı ve yarattıkları katma değer bakımından çok büyük önem taşıyan aile şirketlerinin ömürleri ne yazık ki çok uzun değildir. Genel olarak değerlendirildiğinde aile şirketlerinin 1/3'ünden biraz fazlasının ikinci jenerasyona devredildiği, üçüncü jenerasyona bu oranın ancak yarısının devredilebildiği görülmektedir. Aile şirketlerinin büyük çoğunluğunda görülen başarısızlık ve kısa ömürlülüğün birçok sebebi olmakla birlikte, temel olarak "kurumsal bir yapı oluşturamamaları" ya da "kurumsallaşamamaları" dikkat çekmektedir. Bu çalışmada aile şirketlerinin temel özellikleri ve karşılaştıkları sorunlar hakkında bilgi verilecek ve bu sorunların çözümüne yönelik olarak "kurumsallaşma" kavramı üzerinde durulacaktır.

Anahtar Kelimeler: Aile Şirketleri, Kurumsallaşma

ABSTRACT

Family companies have great significance in the Turkish economy as it is the case nearly in all developing countries. Although family companies are very important in terms of the added value that they create their business lives are relatively short. In general, one third of family companies are transferred to the second generations and only half of this proportion is handed over the third generations. Among many reasons for the failure and the relatively short business life, the lack of institutionalization in these companies attracts attention as the basic cause. In this study, relevant information is given regarding the essential characteristics and problems of family companies, and the concept of institutionalization is assessed.

Key words: Family Companies, Institutionalization

^{*} Pamukkale Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü Öğretim Üyesi

GIRIŞ

Geleneksel anlamda yarattığı katma değer ve istihdam fırsatlarıyla öne çıkan işletmelerin yapısı incelendiğinde, çoğunlukla aile şirketi ya da aile etkisinde firma olduğu gözlenmektedir. Dünyada ve Türkiye'de aile şirketleri özelliği taşıyan işletmelerin, özellikle KOBİ'lerin önemli bir kısmını oluşturduğu ve ABD ve Türkiye'de bu oranların %90'ların üzerinde gerçekleştiği belirtilmektedir (Aydemir, 1996:55).

Ancak bu sayısal üstünlüğe rağmen, aile şirketlerinin iş ve ailenin bütünleştiği bir işletme tipi olması yani "aile şirketi" olmasından kaynaklanan özellikleri nedeniyle çeşitli sorunları bünyesinde barındırdığı görülmektedir. Aile şirketlerinin ömrünün fazla olmadığı dikkate alındığında, devamlılığın bu şirketler açısından ne denli büyük değer taşıdığı görülecektir.

Özellikle 2000'li yılların rekabet anlayışı ve değişen koşullarının ortaya koyduğu yeni yönetim ihtiyaçları, aile şirketlerinin başarılı biçimde yönetimini giderek zorlaştırmaktadır. Yeni çağla birlikte yeni yönelimler gündeme gelmekte ve bu yönelimler geçmişte geçerli olan ve aile şirketlerinde temel uygulamalarını bulan patron ağırlıklı, kişisel cesaret ve karizmaya dayalı yönetim anlayışlarını yetersiz kılacak, bağımsız yönetim uygulamalarının zorunluluğuna dikkat çekmektedir. "Kurumsallaşma" olarak da ifade edilen bu eğilim, günümüzde kabul edildiği oranda aile şirketlerinin etkili yönetimine karşılık gelmekte ve bu organizasyonların sorunlarını çözmede iyi bir çözüm olma özelliği taşımaktadır.

Bu çalışmada amaç, iş hayatında ve ülke ekonomilerinde temel lokomotif görevi gören aile şirketlerinin özelliklerini, avantaj ve dezavantajlarını ortaya koyup sorunlarını tartışmak ve çözüm önerisinde bulunmaktır. Çözüm konusunda ise özellikle "kurumsallaşma" boyutlu bir çerçeve çizilerek, bu doğrultuda öneriler sunulacaktır.

1. AİLE ŞİRKETİ KAVRAMI

Aile şirketlerinin genel kabul görmüş, evrensel bir tanımı yapılmamıştır. Bu konuda çalışan araştırmacılar kendi tanımlarını yapmışlar ve tanımda bir birlik sağlanamamıştır. Aile şirketlerini tanımlamada servetin mülkiyetinin korunmasından, yönetimdeki hakimiyete ve kan bağına kadar çeşitli ölçütler kullanılmıştır. Ancak genel bir tanım vermek gerekirse, "aile şirketleri, sahipliği ve yönetimi bir kişi ya da aileye ait olan işletmeler" olarak tanımlanmaktadır. Başka bir deyişle "işletme ve ailenin ayrı olarak düşünülmediği, iş ve ailenin birleşmiş olduğu şirket" şeklinde tanımlanmaktadır (Longeneker ve Moore, 1991:117). Bu tanımlar çerçevesinde aynı aileden iki veya daha fazla kişi aynı işletmede çalışıyorsa ve bunlardan bir veya birkaçı şirketin çoğunluk hisselerine sahipse "aile"; tek kişinin sahip olduğu ve aileden kimsenin çalışmadığı şirketler ise "patron şirketi" olarak tanımlanmaktadır. Bazı yazarlar ise, aile şirketlerini, oransal olarak tanımlanmaktadır. Örneğin, Poutziouris ve arkadaşlarına göre aile şirketi, çoğunluk hisselerinin veya kontrolünün bir ailede olduğu ve şirkette iki veya daha çok aile üyesinin bulunduğu ya da oy haklarının %25'inin bir ailenin elinde olduğu işletmeler olarak tanımlanmaktadır (Poutziouris vd., 2002:400-410). Bununla birlikte, aile şirketleri konusunda temel ayrım noktası çoğunluk hissesine sahip olunmasından çok, yönetim fonksiyonlarının yürütülme biçimi ile bu konudaki yetkilerin aile bireylerinde toplanıp toplanmadığıdır. Bu doğrultuda yönetim fonksiyonlarının bütünü icra edilsin ya da edilmesin, aile bireyleri (veya onların yakınları) tarafından bir şekilde icra edildiğinde bir aile şirketinden söz ediliyor denilebilir (İlter, 2001:10-11).

Bir şirketin aile şirketi olduğunu gösterir unsurlar arasında aşağıdaki unsurlar sayılabilir (Öz-Alp, 1971:38; Yalçın, 1993:20):

1. Aile bağlarının öteki faktörler yanında yönetimden kimin sorumlu olduğu olacağını tayin etmesi,

- 2. Şimdiki veya daha önceki yöneticinin/patronun çocuklarının şirketin yönetiminde görev almış olması, en az iki jenerasyonun şirket yönetimiyle ilgilenmesi,
- 3. Şirketin ününün aileyle birlikte gelişmesi ve aile üyelerinin davranışlarının işletmede görevi bulunsun ya da bulunmasın şirkete mal edilmesi,
- 4. Aileye mensup birinin sirketteki mevkiinin onun aile icindeki durumunu da etkilemesi.
- 5. Ailenin değer ve normlarının şirketin de kültürü olarak benimsenmesi.

2. AİLE ŞİRKETLERİNİN KARAKTERİSTİK ÖZELLİKLERİ

İster gelişmiş ister gelişmekte olan ülkelerde faaliyette bulunsun, bir aile şirketini diğer şirket türlerinden farklı kılan ve onları karakterize eden bazı özellikler vardır. Türkiye'deki aile şirketlerinin hemen tamamında görülebilecek ortak özellikler olarak aşağıdaki hususlar belirtilebilir (Cromie vd., 1999:253-266; Karpuzoğlu, 2000:20-21; Karpuzoğlu, 2001: 116-118; İlter, 2001:12-16; Poutziouris, 2002: 410-415;).

- Aile şirketlerinin "özellikli" bir kurucusu vardır ve başlangıçta kurucunun beklentileri sınırlıdır. Karizmatik, risk alma yeteneği olan, doğal liderlik özelliklerine ve girişimci bir ruha sahip bu kişiler, başkalarına çalışmaktansa kendi adına iş hayatına atılır ve şartlar elverdiğinde şirketlerini büyütmeye çalışırlar. Ancak girişimci başarılı olduğu takdirde beklentileri de bu doğrultuda büyümeye ve gelişmeye başlar.
- Aile bağları ve yakınlık derecesi yönetimden sorumlu kişilerin belirlenmeşinde önemli rol oynar.
- Şirketin yönetim ve örgüt yapılarında çoğunlukla paternalistik bir hiyerarşinin varlığı ve ağırlığı hissedilir.
- Aile şirketlerinde aile değerleri ve ihtiyaçları ile şirket değerleri ve ihtiyaçları arasında yaşanan çatışmalar, diğer işletme türlerinde bulunmayan önemli özelliklerdendir.
- Aile şirketleri daha kapalı bir görünüm arz eder ve diğer işletmelere kıyasla daha az değişime açık ve daha düşük oranda risk odaklıdır.
- Aile şirketlerinde genellikle yetki ve sorumluluk sınırını aile bağları (kan bağı, yaş vb. nitelikler) belirler, dolayısıyla formal bir organizasyon şeması yoktur, görev tanımları yapılmamıştır.
- Profesyonelleşme, ancak işletme büyüklüğü ve işin hacminin ailenin sınırını aştığında gündeme gelir. Ancak bu durumda bile tam bir profesyonel yaklaşım sergilenmez.
- Şirket politikası genellikle aile çıkarlarıyla uyumludur.
- Şirket kültürü aileyi oluşturan bireylerin duygu ve düşünceleriyle sahip oldukları değer yargıları ve genel kültürlerinin yansılamasından oluşur.

3. AİLE ŞİRKETLERİNİN AVANTAJ VE DEZAVANTAJLARI

Aile şirketlerinin avantaj ve dezavantajlarına bu şirketlerin güçlü ve zayıf yönlerinin karşılık geldiği söylenebilir. Aile şirketlerinin güçlü yönleri olarak; hızlı karar alabilme, uzun vadeli planlar yapabilme, finansal kaynak temininde aile fonlarından yararlanma, ailenin tamamıyla işe odaklanması, hedef ve amaç birliği, iş ve sosyal çevre ile ilişkilerde, kredi sağlamada, satış ve reklamda avantaj ile kültürel ve ahlaki değerlerin uyumundan söz edilebilinir. Zayıf yönler olarak

ise; akrabalara ayrıcalık tanınması, özsermaye ile büyüme, aile bireyleri ile şirket çıkarlarının çatışması, yetki ve sorumluluk belirsizliği, merkezi örgüt yapısı, otoritenin ailede toplanması, aile bireyleri arasındaki fikir ayrılığı ve uyumsuzluklar vb. sayılabilir.

Ancak aile şirketlerinin belirtilen avantaj ve dezavantajlarının aslında aile şirketinin yaşam döngüsünün hangi aşamasında bulunduğundan (birinci nesil veya kompleks aile şirketi) aile ve mülkiyete ait özelliklerden (aile içi ilişkiler ve mülkiyet yapısı) şirkete özgü özelliklere (şirketin benimsediği stratejiler) kadar pek çok husus tarafından etkilendiği belirtilmektedir (Gersnick, 1997: 136-137).

Bununla birlikte temel avantaj ve dezavantajlar olarak aşağıdaki hususlar belirtilebilir.

3.1. Aile Şirketlerinin Avantajları

Aile şirketlerinin üstünlükleri aşağıdaki gibi özetlenebilir (Öz-Alp, 1971:64; Aydın, 1985: 86-87; Megginson vd., 2000:431-437; Kunatko ve Hodgetts, 1998:595; Karpuzoğlu, 2000: 22-28):

• Hızlı Karar Alabilme

Karar verme, yöneticilerin yaptığı en önemli iştir. Kararlarda gecikme ise iş hayatında en önemli sorunların başında gelmektedir. Aile şirketlerinde sermayenin önemli bir kısmına sahip olmanın getirdiği avantajla teknik ve idari konularda ve yeni yatırım alanlarına yönelmede hızla karar alabilmektedirler. Bu şekilde aile şirketlerinde yöneticiler hızlı hareket ederek diğer şirketlere göre bürokrasi yaratmadan daha kısa zamanda karar verebilirler.

• Uzun Vadeli Planlar Yapabilme

Aile şirketlerinde kar dağıtımından çok ailenin gelecek kuşaklarına bırakabilecek bir iş hedeflendiği için, genellikle aile şirketleri günü yaşamanın ötesinde geleceğe yönelik yapıyı güçlendirmeye çalışmakta ve uzun vadeli planlamaya gitmektedir.

• Güçlü Aile Bağlarının Varlığı

Aile bağlarının güçlü olması, kendini işe adamış bir yönetim kadrosunun oluşmasını sağlamaktadır. Şirket aile bireyleri tarafından kurulduğu için sahiplenme duygusu çok yüksektir. Bu ise şirketin sürekliliğinin sağlanması yolunda hızlı bir çalışma temposunu beraberinde getirir.

• Bilgi Birikimi ve İşe Uyum

Aile şirketlerinin en önemli avantajlarından biri, aile fertlerinin işi yaşarak öğrenmesi ve birikimlerini bir kuşaktan diğerine aktarmasıdır. Ayrıca yönetimde yer aldıkları durumlarda da iş çevrelerindeki değişikliklere kolaylıkla uyum sağlamaktadırlar. Özellikle işin nitelik ve işleyişi hakkında çok küçük yaşlarda edindikleri deneyim, diğer şirketlere göre aile şirketlerinde iş ve işletmeye uyum sağlamada önemli bir rol oynar.

• Sadakat ve Güvene Dayalı Kurum Kültürü

Aile şirketlerinde sadakat ve güvene dayalı ilişkilere çok önem verilmekte, özellikle herhangi bir problemde ilk iş olarak işçi çıkarmayı uygun bulan büyük işletmelere karşı aile şirketleri yarattıkları güven duygusuyla daha başarılı olmaktadırlar. Ayrıca çalışanlar arasında tutum, değer ve inançlardaki benzerlik güçlü bir kurum kültürünün oluşmasını ve paylaşılmasını kolaylaştırmaktadır.

• Esneklik Kabiliyeti ve Dinamizm

Aile şirketleri çok esnek hareket etme potansiyeline sahiptir. "Sabah 9 Akşam 6" mantığıyla hareket eden işletmelere göre aile şirketlerinde mesai gözetilmez. Şirketlerde müşteriye aksatmadan hizmet

etmek önemlidir. Diğer taraftan aile şirketleri değişen çevre koşullarına daha kolay uyum sağlamakta, bu da şirkete dinamizm katarak rakipleri karşısında rekabet üstünlüğü sağlamaktadır.

• Ekip Sinerjisi

Aile şirketleri birbirlerini tanıyan bireylerden oluştuğu için ekip sinerjisinden en üst düzeyde yararlanabilmektedirler. İşin yürütülmesinde herhangi bir sorunla karşılaşıldığında çalışanlar birbirine yardımcı olmakta, birbirlerinin eksik yönlerini kapatarak yapılması gerekenleri kısa zamanda tamamlamaktadırlar. Ayrıca sürekli bir arada olma

• Ülkeye Olan Bağımlılık

Aile şirketleri dünya konjonktüründe yaşanan kötü dönemlerde bile ülkeye yatırımlarından vazgeçmemekte, daha yeni ve daha çok iş yaratma imkanını zorlamaktadırlar. Böylece sosyal refahın korunma ve artırılmasında büyük rol oynamaktadırlar.

3.2. Aile Şirketlerinir. Dezavantajları

Aile şirketlerinin dezavantajları aşağıdaki şekilde belirtilmektedir (Aydın, 1985:88-90; Yalçın, 1993:44-53; Megginson vd., 2000:433-435; Karpuzoğlu, 2000: 22-28):

• Yetkinin Merkezileşmesi

Aile şirketlerinde görülen bir sakınca, yetkinin belirli bir grup elinde toplanmasıdır. Genelde girişimci/yönetici, şirkette çalışanların inisiyatif ve hayal gücü eksikliklerinden şikayet ederek az yetki dağıtmaktadır. İşletmeyi kuran, yetkiyi de kendisi kullanarak en doğru işi yapmak istemektedir. Aile şirketlerinin büyümesi ve gelişmesi için daha fazla yetki devrinin gerçekleşmesi gerekmektedir. Böylece şirket tek kişinin hakimiyetinden çıkarılarak, aile dışındaki uzman ve yetenekli kişilerden yararlanılabilecektir (Burack ve Calero, 1981:64).

• Akrabaların Kayırılması ve Tutuculuk

Aile şirketleri için en önemli dezavantajlardan biri, hem işe alma hem de yükselme esnasında aile üyelerinin kayırılmasıdır. Özellikle üst yönetim pozisyonlarına geçişte önceliğin aile bireylerine verilmesi, çalışanlarda ciddi motivasyon sorunları yaratmaktadır. Ayrıca, kan bağının ön plana çıkarılması aile dışında olan yetenekli ve bilgili kişilerden yoksun kalmaya ve tutuculuğun hakim olmasına neden olacaktır. Böyle bir durum ise gerekli kararların alınmasında yenilik ve gelişmelere kapalılığı beraberinde getirecektir.

• Yetki ve Sorumlulukların Belirsizliği

Aile şirketlerinin birçoğunda aile üyelerinin alanlarında işbölümüne gitmemeleri ya da işbölümüne uymamaları, aile dışında şirkette çalışanların kime karşı sorumlu olduklarını bilememelerine neden olmaktadır (Megginson, 2000:434). Denilebilir ki, aile şirketlerinde iş tanımlarının bulunmaması veya mevcut iş tanımlarının uygulamayı yansıtmaması ya da yetki ve sorumluluk alanlarının açıkça belirlenmemiş olması, otorite ve rol çatışmalarını doğurmaktadır. Eğer iş tanımları ile yetki ve sorumluluk alanları tam olarak belirlenirse, özellikle aile üyeleri dışındaki çalışanlar kime bağlı olduklarını tam olarak bilir ve herhangi bir yetki ve sorumluluk çatışması meydana gelmez.

• Yönetimi Devretme Krizi ve Çıkar Çatışmaları

Şirket ve aile ilişkileri açısından kurumsal bir yapıya sahip olmayan veya bu süreci başlatıp henüz tamamlayamayan işletmelerde bilfiil çalışan aile bireyleriyle çalışmayanlar arasında sorunlu ilişkiler ve varis seçimi konusunda yaşanan çatışmalar şirketi olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Hatta bu sorunun pek çok aile işletmesinin dağılmasına neden olduğu görülmektedir. Yönetime kimin getirileceği sorununu yani varisi belirleme konusunu aile büyüğü ölmeden çözebilen şirketler,

büyük ölçüde muhtemel sorunlardan kaçınabilmektedirler. Bu konuda şirket sahibinin unutmaması gereken şey, kendisinin geçici olmasına rağmen işletmenin sürekliliğidir.

• Aile Üyeleri Arasında Rekabet

Aile içinde rekabet, şirkette grupların ortaya çıkmasına neden olmakta, böylece aile işletmelerinin gurur kaynağı olan uyum (Yalçın, 1993:48), ortadan kalkmaktadır. Aile şirketlerinde hisseleri ne kadar az olursa olsun hissedarlar eşit payda ortak gibi değerlendirilmek istemektedirler. Özellikle maddi tatmin geçekleştiğinde manevi tatmin ihtiyacı artmakta ve kişilik sorunları ön plana çıkmaktadır. Bu ise karar mekanizmalarında yer alma arzusunu artırmaktadır. Ancak aile üyelerinin vizyonları farklılaşıp çekişmeler başladığında, şirketin hızlı ve doğru karar alması da tehlikeye girmektedir.

Yönetim Kadrosunu Oluşturma Güçlüğü

Aile şirketleri için yetenekli bir yönetim kadrosu oluşturmak güçtür. Çünkü bir aile şirketinde aile ilişkileri doğal olarak baskın rol oynamakta ve aile içi anlaşmazlık ve çatışmalar, işletmeyi doğrudan etkilemektedir. Böyle bir durum karşısında huzurlu bir çalışma ortamı bulunamayacağını düşünen yöneticiler, aile tipi işletmelerden uzak durmaktadırlar (Aberle, 1996:220).

Dışardan gelecek yöneticinin kendisini hem iş çevresine hem de aile çevresine adapte etmesi gerekmektedir. Aile üyeleriyle olan ilişkileri, kendi geleceğini belirleyecektir. Bu nedenle pek çok yönetici kariyerlerini aile üyeleriyle olan ilişkilerine dayandırmak istememekte ve aile şirketlerinden gelen iş tekliflerine karşı çekingen davranmaktadır. Bu nedenle de aile şirketlerinde iyi bir yönetim kadrosu oluşturmak zorlaşmaktadır. Ayrıca istenen düzeyde bir yönetim kadrosu oluşturulsa bile aile şirketlerinde gerek zaman gerekse kaynak darlığı nedeniyle "yönetici geliştirme" programları geliştirilememekte, bu da birtakım kişisel ve kurumsal zararlar doğurmaktadır.

Motivasyon Eksikliği

İyi bir yönetim kadrosu kadar önemli bir diğer konu yöneticilerin motivasyonudur. Bu konuda yapılan araştırmalara göre, aile şirketlerinde yöneticilerin motive olmalarını sağlayacak araçlar şöyle sıralanabilir (Aberle, 1996:224);

- 1. Yöneticiye işletmenin bir parçası ve işletme için önemli olduğunu hissettirmek,
- 2. Aile çekişmelerine ve aileden gelebilecek aşırı müdahalelere karşı güvence vermek,
- 3. Emeklilik programları, emeklilik aylığı ve sosyal sigorta gibi araçlarla yöneticilere güvence vermek,
- 4. İşin ve başarının ödüllendirilmesini sağlayarak hem yöneticileri hem de çalışanları teşvik etmek.
- 5. Kişilerin aile üyesi olup olmadıklarına bakmadan performansa dayalı ücretleme yapmak.

4. AİLE ŞİRKETLERİNİN YENİDEN YAPILANMASINDA BİR ÖNERİ: KURUMSALLAŞMA

Dünya genelinde olduğu gibi Türkiye'de de son yıllarda etkisini giderek artıran küreselleşme olgusu ve tüm dünyada yaygın hale gelen ve ardı ardına yaşanan ekonomik krizler, şirketlerin yeniden yapılanmasını zorunlu kılmaktadır. Özellikle değişim ve rekabetin çok yoğun yaşandığı günümüzde güçlü lider ve patron temsilinin kişisel karizması, bireysel yaratıcılığı, kişisel yönetim anlayış ve becerilerinin temel alındığı işletme yönetim anlayışının giderek cazibesini ve başarısını yitirdiğini

gösteren çok sayıda örnekle karşılaşılmaktadır. Bu çerçevede şirketler, kişiye bağımlılıklarını en aza indirmek ve yönetsel sistemlere sahip kurumlar olmaya yönelik girişimlerini her geçen gün hızlandırmaktadırlar. "Kurumsallaşma" olarak ifade edilen bu eğilimin küreselleşme ile hızlandığı ve 2000'li yıllarda sirketler için zorunlu bir yönetim halini aldığı gözlenmektedir.

Belirtildiği gibi, kurumsallaşma kavramı, özellikle 1980'lerden sonra dünya gündemine gelen ve ağırlıklı tartışılan bir kavramdır. Konunun 1980'lerden sonra gündeme gelmesinin Türkiye açısından iki nedeni olduğunu söyleyebiliriz. Birincisi, ülkemizdeki siyasi ve ekonomik hayatın 1950'li yıllardan itibaren yeni bir döneme girmesine bağlı olarak sanayileşme hareketinde yeni bir ivme kazanmasıdır. Bu yıllarda işletmelerini kurup bugünlere getiren girişimciler, şirket hayatında yeni bir çağa girildiğini idrak ederek kurdukları şirketlerin kendilerinden sonra yaşaması arzusuyla ciddi bir arayışa yönelmişlerdir. Bu noktada gündeme "kurumsallaşma" olgusu gelmiştir. 1980'lerden sonra kurumsallaşma kavramının önem kazanmasının diğer bir nedeni ise, bu yıllara kadar şirket sahiplerinin devlet destek ve himayelerini şu veya bu şekilde arkalarında bilmeleri, şiddetlenen rekabete rağmen yönetimin evrensel kurallara uyarak yaşayabileceğini yeterince algılayamamaları ve 1980'li yıllara aile şirketleri ve geleneksel yönetim biçimlerini uygulayarak girmeleridir (Akat, Atılgan, 1992:16).

Ülkemizde küçük ve orta ölçekli işletmelerin %95'inin aile şirketi olduğu belirtilmektedir. Aile şirketlerinin genel olarak 1/3'ünden biraz fazlasının ikinci jenerasyona devredilebildiği, üçüncü jenerasyona ulaşabilenlerin ise bu oranın ancak yarısını oluşturduğu görülmektedir (Tamer, 1998:6). Ülkemizde ise aile şirketlerinin yaşam süresinin bir nesil ile sınırlı olduğu belirtilmektedir (Müftüoğlu, 1998:232). Aile şirketlerinin varlıklarını sürekli kılamama nedenlerinin temelinde kurumsallaşmayı başaramamaları ya da kurumsallaşma seviyelerini yeterince yükseltememeleri yatmaktadır. Bu nedenle, aile şirketlerinin sorunlarının çözümünde "kurumsallaşma" en önemli araç olarak ifade edilmektedir.

4.1. Kurumsallaşma Kavramı

Kurumsallaşma kavramından önce kısaca kurum kavramı üzerinde durulabilir. Kurum, "toplumda organize olmuş, yerleşmiş, kabul edilmiş, prosedürleri belli ilişkiler düzenini ve topluluğunu ifade etmektedir (Koçel, 2003:361). Parkhe ise, kurumları, benimsenmiş/yaygın kabul görmüş kuralların geçerli olduğu ve bunların sağlam biçimde konumlandırıldığı sosyal birimler olarak görmektedir (Parkhe, 2003:305). Kurumsallaşma ise, "bir işletmenin kişilerden ziyade kurallara standartlara ve prosedürlere sahip çıkması, kendine özgü iş yapma usul, ve yönetmeliklerini içermesi ve bu sayede diğer şirketlerden farklı ve ayırt edici kimliğe bürünmesidir" (Karpuzoğlu, 2002:72).

Ayrıca kurumsallaşma olgusuna ilişkin şu tanımlara da rastlanmaktadır (Akat ve Atılgan, 1992:17):

- Kurumsallaşma, kurum durumuna gelmek, müesseseleşmektir.
- Kurumsallaşma, güçlü bir yapı, sistemler, profesyonel yönetim mekanizmasıdır.
- Kurumsallaşma, işletmelerin kişilerden bağımsız olarak uzun yıllar hayatta kalmasıdır.
- Kurumsallaşma, kamuoyuna mal olmaktır.

4.2. Kurumsallaşmaya Yönelik Adımlar

Kurumsallaşma tanımları gözden geçirildiğinde ilk akla gelen husus, şirketin "örgütsel açıdan" kurumsallaşmasıdır. Oysa aile şirketleri açısından kurumsallaşma denildiğinde anlaşılması gereken diğer bir husus, "aile ilişkilerinin" kurumsallaşması yoluyla sistemli bir yapıya kavuşturulmasıdır. Bu nedenle kurumsallaşma yönünde atılması gereken adımlar temel olarak bu iki başlık altında ele alınacaktır.

4.2.1. Şirket Kurumsallaşması

Şirket kurumsallaşmasıyla ifade edilmek istenen, şirketin bir sistem haline gelmesi ve sağlıklı kurumsal temeller üzerine oturmasıdır. Ancak kurumsallaşma çalışmalarının etkin bir şekilde yapılması ve umulan sonucun alınması için "en uygun evrede" kurumsallaşma çalışmalarına başlanması gerekmektedir. Başka bir deyişle, önemli olan; aile şirketlerinin mutlaka kurumsallaşması değil, hangi evrede kurumsallaşma çalışmalarının başladığıdır. Çünkü kurumsallaşma her şeyden önce bir ölçek sorunudur ve daha çok büyüme evresindeki şirketler için uygundur.

4.2.1.1. Şirket Kurumsallaşmasını Sağlayıcı Unsurlar

Şirketin kurumsallaşmasını sağlayıcı unsurlar şöyle ifade edilebilir:

• Yönetim Anlayışı: Aile şirketlerinin kurumsallaşmasında temel adımlardan biri "kurumsal yönetim anlayışı"nı gerçekleştirmektir. Aile şirketlerindeki önemli sorunların başında, kurucu ortağın bütün yönetim işlevlerini kendinde toplamak istemesi ve ortakların bir kısmının yönetim kadrolarında yer alırken, bir kısmının yer almaması ve aile üyesi olan ve olmayan yönetim kurulu üyelerinin bir arada çalışması gelmektedir. Oysa kurumsal yönetim anlayışında, yönetimde olmayan ortaklar (dışarıdakiler), işletme sahipliği olmayan yöneticiler (profesyonel yönetim kadroları) ve işletmenin uzun dönemdeki başarısında katkısı olacak diğer insanlarla bir araya gelmek ve çalışmak yoluyla uzun ömürlü bir yer ve süreç yaratmaktadır. Aile işletmelerine yönelik kurumsal sistem anlayışının temel unsurlarına Tablo 1'de yer verilmiştir.

Tablo 1: Kurumsal Yönetim Unsurları

Kurallar	Aile değerleri ve kültür, iş değerleri ve kültür, faaliyet sistemleri
Yapılar	Genel Kurul, Yönetim Kurulu, Danışma Kurulu, Yönetim Kurulu Başkanı, Genel Müdür, İşletme Müdürü
Bireyler	Sahipler, aile üyesi yöneticiler, aile dışındaki yöneticiler, ortaklar, profesyonel yöneticiler
Faaliyetler ve Süreçler	Örgütü yönetmek, işletme yönetiminin kararlarını kontrol etmek, hissedarlara karşı şirket faaliyetlerinden sorumlu olmak

Kaynak: Gubitta ,Gianecchini, 2002: 280

Bu şekilde kurucular, yönetimden yavaş yavaş çekilerek Yönetim Kurulu Başkanı veya üyesi durumuna gelirken, yönetim dinamiklerini kurumsallaşma ilkelerine oturtmuş olacaklardır. Böylece yönetim özerkleşerek "işletme sahipliği" ile işletme yönetimi" kavramları birbirinden ayrılacaktır (Akat ve Atılgan, 1992:50).

Ayrıca kurumsallaşma çerçevesinde güçlü bir yapı oluşturulmalı, bu yapı aracılığıyla; yetki ve sorumlulukların belirlenmesi, organizasyon şemasının hazırlanması ve uzun vadeli planlamaya imkan verecek alışkanlıkların kazanılması ve örgüt fonksiyonları arasında güçlü bir koordinasyon sağlanması mümkün olacaktır. Böylece kurumsallaşma yolunda örgütlenme yetersizliğinden ve yapıdan kaynaklanan bu sorunları (Dinçer,1992:246-247) ortadan kaldırmak mümkün olacaktır. Bu şekilde, ülkemizde görülen en önemli kurumsallaşma sorunu da aşılmış olacaktır. Çünkü Türkiye'de şirketlerin büyüme ve gelişme aşamasındaki yönetim felsefelerini, sistemlerini, örgüt

yapısını oluşturamadıkları ve ancak olgunluk aşamasına gelindiklerinde bu sistemleri kurmaya çalıştıkları için başarı düzeylerinin düşük olduğu gözlenmektedir.

• Liderlik: Kurumsallaşmaya etki eden en önemli faktörlerden bir diğeri liderliktir. Çünkü işletmeleri kuran, yaşatan, geliştiren ve batıranlar lider ve yöneticilerdir. Bugün pek çok kurumsallaşmış, kendisini kamuoyuna kabul ettirmiş şirketlerin başarısının arkasında güçlü lider ve yöneticiler olduğu görülmektedir (Akat ve Atılgan, 1992:27).

Liderin, vizyon sahibi ve öngörüsü yüksek, insanları ikna konusunda başarılı, cesur, uyuşukluk ve engelleri göğüsleyebilecek bir irade gücüne sahip olması, toplayıcı, bütünleştirici ve işbirliği ruhunu yaratıcı niteliklere sahip olması gerekmektedir. Aile şirketlerinde liderliğin önemi herkeste bulunmayan bu özelliklerin çok iyi değerlendirilerek benlik ve kişilik mücadelesine girmeden, aileyi bu kişinin etrafında toplamakta yatmaktadır. Çünkü aile şirketlerinde ortakların her birinin ayrı ayrı patronluk yapıp birbiriyle yarışması ve lider belirsizliği, kötü gidişin işareti sayılmaktadır. Bu nedenle liderin aile içinde dengeyi sağlayarak kararların ortak ve demokratik bir şekilde alınacağı bir ortam yaratması aile ilişkilerinin de sağlığı açısından son derece önemlidir. Kısaca kurumun geleceği büyük ölçüde liderin düşünceleri, kişilik özellikleri ve değerleriyle şekillenmektedir.

• Kurum Kültürü Geliştirme: Kurum kültürü, örgütsel yaşama sosyal bir olgu olarak yaklaşmayı ve sistematik ele alınışı sağlar. Bu açıdan kültür, organizasyonu bir arada tutan felsefeler, ideolojiler, değerler, varsayımlar, inançlar, ümitler, tutumlar ve normların bütünüdür. Bahsedilen bu faktörler, kurum içerisindeki üyelerin birlikteliğini ve dayanışmasını sağlayıp, amaçların oluşturulması ve bu amaçlara ulaşılmasında bağlılığı ve verimliliği telkin eder. Bu nedenle lider, organizasyon içindeki sosyal entegrasyonu ve bağlılığı geliştirip yeniliklerden faydalanma, verimlilik elde etme ve rekabet avantajlarını yakalama fırsatına sahip olur (Dahler-Larsen, 1994:1). Bu anlamda doğru oluşturulmuş güçlü bir kültür, bir işletmenin kurumsallaşmasında ana unsurdur. Çünkü her şirketi kurum haline getiren bu felsefik değerleri, yani kültürüdür. Ancak şirketlerin idaresinde etkin rol oynayan aile üyeleri işlerin yürütülmesinde iş değerlerinden ziyade aile değerlerine önem verirse, şirketin kurumsallaşma düzeyini yükseltmesi zordur.

Kurumsal kültürün oluşumunda işletmenin sahipleri tarafından iş değerlerine dayalı bir kurum kültürü oluşturma ve geliştirme uzun bir süreci içermektedir. Temel olarak ilk adımın şirket kurucuları tarafından atıldığı bu süreçte, ikinci adım olarak birkaç kilit kişinin şirkete kazandırılması ve üçüncü aşamada ise şirketin çalışmasını sağlayacak yeni üyelerin alınıp sosyalleştirilmesi gelmektedir (Luthans, 1989:55-58). Burada hayati konu, her dönemin kendine has bir kurum kültürü ve yapısını getirdiği gerçeğiyle kültürün canlı tutulması ve sürekli geliştirilmesidir.

• İstihdam Politikaları ve Profesyonelleşme: Politikalar işletme fonksiyonlarının yerine getirilmesinde yönetici ve kurmay konumundaki çalışanlara yol gösteren hareket planlarıdır. Şirketler ilgili oldukları konuda birtakım ilke ve kurallar koyar ve bunlara uygun karar ve davranışlarda bulunduğunda işletme için benzer konular tekdüzelik kazanır ve bu politika çerçevesinde en uygun hareket tarzını belirler. Üretim, finans, pazarlama ve insan kaynakları politikaları en yaygın alanlardır. Özellikle insan kaynakları ve istihdam politikaları aile şirketlerinde işgücünün tedarik, yükseltilme, ücretlendirilmesinde önemli çelişkiler ortaya koyarak kurumsal işleyişi engeller. Aile şirketlerinde insan kaynakları problemlerinin o işletmeyi küçülten ya da büyülten temel sorun olarak görmektedirler (King vd., 2001:3). Oysa kurumsallaşmada temel yaklaşım, kişisel tutum ve davranışlardan kaçınmaktır.

Günümüzde şirketlerin itibar, karlılık ve sürekliliği çalışanlar ile yönetici ve yönetici profesyonellerin kuruma sağladığı katkıya dayanmaktadır. Oysa aile şirketlerinde istihdam – seçme – yerleştirme - yükseltme vb. kişinin bilgi, beceri deneyimine bakılmaksızın aile üyesi sıfatına göre yapılmaktadır. Bu ise iş-işgören uyumuna kadar iş-ücret dengesini de bozmaktadır. Çünkü tıpkı

pozisyon ve görev belirlemede de kan bağı ve kıdem en çok önem verilen kriterler olmaktadır. Oysa bu tutum ve yaklaşımlar, şirketleri gelişme ve sürekliliğe götürecek nitelikli işgücü ve yönetsel destekten yoksun bırakmakta, profesyonelleri küstürerek uzaklaşmalara neden olmaktadır. Bu nedenle aile şirketlerindeki profesyonel sayısı ve profesyonel tercihi kurumsal uyum ve denge açısından hayatidir. Özellikle büyük kurumlarda en büyük tehlike, varislerin bir veya birkaçının niteliklerindeki yetersizliğe rağmen şirketin başına geçme istekleridir. Bunu önlemenin yolu profesyonelleşme yani profesyoneller tarafından şirketin yönetilmesini sağlamaktır. Çünkü patron kimliğinin yanına yönetici kimliğini koyan girişimciler başarısızlık ve eleştirileri engelleme yoluyla kurumsal gelişime ciddi set çekmektedirler.

• Eğitim Düzeyi: Kurumsallaşmış bir şirket olmanın temelinde şüphesiz sürekli ve planlı bir eğitim süreci yatmaktadır. Özellikle içinde yaşadığımız çağ ve küresel ekonomi eşsiz büyüme ve kazanan formülünü sürekli öğrenme ve gelişme olarak açmaktadır. Gerçekten çağımızda teknolojik değişmeler hızlı bir şekilde artmakta ve bu durum en belirgin etkilerini iş dünyasında göstermektedir. Özellikle mal ve hizmet üreten şirketlerin yenilikleri anında izleyip kendilerini yeni koşullara uyarlaması gerekmektedir. Bu hızlı gelişim karşısında eğitim kurumlarında ya da işyerlerinde verilen bilgiler ya değişmekte ya da yetersiz kalmaktadır. Bu da öğrenme sürecinin çalışma hayatının başından sonuna kadar gerekliliği ortaya koymaktadır (Can vd., 1995:196). Bu anlayışla kurumsallaşma yolundaki şirketlerin büyük bir titizlikle eğitim faaliyetlerini gerçekleştirmeleri gerekmektedir.

Shultz'un ortaya koyduğu "beşeri kaynak ekonomisi" eğitime yapılan yatırımın sağlayacağı faydayı da ölçülebilir kılarak, konunun dikkatle ele alınmasını sağlamıştır. Bu kavrama göre 1995 yılında ABD'de 3100'ü aşkın işyerinde eğitim ve üretkenlik arasında yapılan bir araştırma ile, çalışan eğitim düzeyinde ortalama %10'luk bir artışın toplam faktör üretkenliğinde %5.8 artış sağlamasına karşılık donanım düzeyindeki %10'luk yükselmenin ise üretkenliği sadece %3.4 oranında artırdığı belirlenmiştir. Bu sonuç insana yapılan yatırımın marjinal değerinin makineye yapılan yatırımın marjinal değerinden yaklaşık üç kat büyük olduğunu göstermektedir (Eicher, 2000:381).

Eğitim kişilerin mesleki bilgilerini geliştirme, rasyonel karar alma, tutum, alışkanlık ve anlayışlarında gelişim sağladıkça eğitime yatırım örgütsel bağlılık olarak şirkete geri dönecektir. Bu da şirket kültürü ve değerlerinin sürekliliğini sağlayan ve işletmeye bağlılığı artan çalışanlar aracılığıyla sağlıklı bir kurumsallaşmayı getirecektir. Bu nedenle, eğitim ve geliştirme fırsatlarının bütün çalışanlara ve ortaklara verilerek maksimum kapasiteyle çalışmaları sağlanmalıdır. Özellikle, profesyonel toplantılar aracılığıyla çok sayıda eğitim ve gelişme fırsatı sağlanmaktadır (Vinton, 2005:2).

• İnsana Yönelik Olmak: Kurumsallaşmanın en önemli göstergesi "insana yönelik yönetim sistemi"nin kurulmasıdır. Şirketler, geleceklerinin her düzeydeki çalışanlarına bağlı olduğunu bilmelidirler. İnsana yönelik yönetim yaklaşımının temel noktası, insanları anlamlı iş yaptıklarına inandırmak, yaptıkları işin önemini takdir etmek, işlerini sevmelerini sağlamak ve onları işi yapan üretim faktörü olarak değil, üretime katılan, inceleyen, araştıran, düşünen beyinler olarak görmektir (Akat ve Atılgan, 1992:40-43).

İnsana yönelik olma anlayışını benimseyenlerin başarısı, beceri sahibi, istekli ve verimli çalışan insanlar topluluğu meydana getirmesidir. Böyle bir anlayış, çalışanların gelişmesini ve yüksek performansa ulaşmasını sağlayarak şirketi başarıya götürecektir. Buna karşılık, insan yönelimli olmayan, insanlarla ilgilenip niçin ve nasıl çalışacakları konusunda plan, prosedür ve yaklaşımları ortaya koymayan yönetim anlayışlarının doğurduğu olumsuz sonuçlara ise bütün organizasyon katlanmak durumunda kalacaktır.

Özellikle günümüzde bir şirketin birlikte çalıştığı gruplar, tedarikçiler, müşteriler, çalışanlar ve bütün sosyal paydaşlarının değişen ihtiyaç ve beklentilerine karşılık verip memnuniyet yaratması sistem ve değer yargılarının insan odaklı olması, kurumsallaşma açısından büyük önem taşımaktadır.

4.2.2. Aile İlişkilerinin Kurumsallaşması

Aile şirketlerinin varlıklarını sürdürememelerinin en önemli nedenlerinden biri aile ilişkilerinin kurumsallaşmasına gereken önemin verilmemesidir. Aile şirketlerinin ilk iki neslin yönetimde olduğu evrelerde kurumsallaşma ve yönetimde profesyonelliği sağlamayı geriye atarak "ayakta kalma mücadelesi" verdikleri belirtilmektedir. Gerçekten ABD'de yeni kurulan aile şirketlerinin %40'ının ilk beş yılda yok olduğu, geri kalanının %66'sının birinci kuşakta battığı ve el değiştirdiği, böylece yaşayan şirket oranının %20, üçüncü kuşağa kadar devam edenlerin ise %17 olduğu ifade edilmektedir. Böylece 100 şirketin sadece 3.4 tanesi üçüncü kuşağa devredilmektedir. İngiltere'de ise bu oran % 3.3'tür (Sağlam, 2005:1-2).

Aile şirketleri iş ve aile ilişkilerinin iç içe geçtiği ve birbirini önemli ölçüde etkilediği ve aynı zamanda çatışan amaç ve beklentilerin olduğu bir yapıdır. Yapılan pek çok araştırma, bu sonucu desteklemektedir (Bork,1986; Boles, 1996; Carson vd., 1994; Danes vd., 1999; Kay, 1991 ve 1996) (Stewart ve Danes, 2001:294). Bu nedenle aile şirketlerinde sürekliliğin ve başarının sağlanması açısından ilişkilerin kurumsallaştırılması büyük önem taşımaktadır..

4.2.2.1 Aile İlişkilerinin Kurumsallaşmasını Sağlayıcı Unsurlar

Aile ilişkilerinin kurumsallaşmasını sağlayıcı unsurlar olarak şu konular üzerinde durulabilir.

• Yönetim Kurulu: Aile şirketlerinde uygulanan yönetim şekli, icrada görevli (CEO) yöneticiler ile yönetim kurulu üyeleri arasındaki ilişkiler, yönetim kurulunun yapısı, karar alma sürecinin şekli, yetki devri ve açıklık düzeyi, şirketin kurumsal bir yapıya sahip olup olmadığı hakkında önemli ipuçları vermektedir. Dolayısıyla aile şirketlerinin kurumsallaşması açısından yönetim kurulunun yapısı ve üstlendiği roller oldukça önemlidir. Bu nedenle, yönetim kurulunun yetki ve sorumluluklarının açıkça tanımlanarak yöneticiler (CEO) ile yönetim kurulu üyeleri arasındaki yetki paylaşımından doğacak sorunların önüne geçilmelidir (Haşit ve Develioğlu, 2004:373).

Yönetim kurulunda yetkinliğe bakılmadan aile üyelerinin yer alması ya da yönetim kurulu üyelerinin icra ve diğer kurullarda görev alması, kurulun sağlıklı işleyişine engel olur. "Kurumsal Yönetim" konulu konferansta AIG Blue Voyage'in başkanı P. Zapparolli'nin şu tespiti önemlidir: "Bir şirketin değerinin artması, alınacak doğru kararlara bağlıdır. Ancak karar verme mekanizmasında genellikle sorunlar yaşanmaktadır. Kararlar bazı taraflarla olan ilişkilere göre alınabiliyor ki, bu da hem Türkiye hem de dünyada sorun yaratan son dere yanlış bir politikadır (Activeline, 2002:4). Bu nedenle yönetim kurullarında aile ve işle çıkar çatışmaları olmayan bağımsız yöneticilerin çalışması sağlanmalı, yalnızca iyi performans gösterenler görevlerine devam etmeli ve "tek üye tek oy" kuralı benimsenmelidir. Ayrıca kurulda kurumsal yönetim ilkeleri (şeffaflık, hesap verilebilirlik, sorumluluk, adillik) benimsenmelidir (Activeline, 2002:1).

• **Devir Planlaması:** Aile işletmelerinde "yönetimin kime devredileceği" sorunu temel problemdir ve genel olarak aile şirketlerinin dağılma nedenidir (Kuratko vd., 1993:132). Yönetim devir planlaması "yönetim kontrolünün bir aile üyesinden diğerine aktarıldığı" bir süreçtir. Bu sürecin başarısı açısından aile şirketlerinin varis seçim stratejisi geliştirmesi ve seçilen varisin bilgi, beceri ve deneyime sahip olması açısından varis kariyer planlamasının gerekliliği açıktır.

Özellikle aile şirketlerinde yönetim devri kararlarının zorluğu, aile dinamiklerinin kompleksliği nedeniyle daha da artmaktadır (Kuratko vd., 1993:132). Yapılan araştırmalar, şirket sahibinin yönetimi devralacak aday olarak genellikle büyük erkek çocuğun varsayıldığını (Fox vd., 1996:23) belirtmektedir. Türkiye'de de girişimcinin büyük oğlunun varis olarak öncelik hakkı olduğuna ilişkin önkabul ve anlayış vardır. Ancak birden fazla çocuğun olması durumunda veya kız çocuğunun daha bilgili ve yetenekli olması ya da girişimcinin yerine başka birinin geçmek

istemediği zamanlarda sorunlar çıkabileceğinden, şirketin varis seçim stratejisi geliştirmesi gerekmektedir (Karpuzoğlu, 2000:47).

Yönetim devrinin istenen şekilde gelişmesi için iki önemli koşul vardır. Birincisi, aday yöneticinin şirkete uzun vadeli bağlılık göstermeye istekli olması, ikincisi ise mevcut yöneticinin işi bırakmasına kadar gerekli bilgi, beceri ve yeteneği kazanma kabiliyetinin varlığıdır (Fox vd., 1996:16).

• Çatışma Yönetimi: Genel olarak "iki veya daha fazla kişi ya da grup arasındaki çeşitli farklılıklardan kaynaklanan anlaşmazlık" şeklinde tanımlanan çatışma aile şirketlerinin başarı ve sürekliliğinde en büyük engellerden biridir. Dolayısıyla aile ilişkilerinin kurumsallaşmasında önemli bir unsur, çatışma yönetimini etkin bir şekilde uygulamaktır. Etkin bir çatışma yönetimi, çatışma kaynaklarının belirlenmesine ve çatışma çözüm yöntemlerinin yapıcı şekilde kullanılmasına bağlıdır. Aile şirketlerinde rastlanabilecek temel çatışmaların bazıları şunlardır; aile içi çıkar çatışması, patron-yönetici çatışması, kuşak çatışması, rol çatışmaları, varis uyumsuzluğundan kaynaklanan çatışma.

Hemen her kültürde ortaya çıkan bu çatışmaları çözmede temel yaklaşım sorunun kaynağını sağlıklı teşhis etmektir. Bundan sonra ise temel bakış açısı kısa vadede çatışmayı çözen (bastırma, görmezlikten gelme, otoritenin karar vermesi vb.) yöntemler yerine çatışmanın nedenini anlama ve yok etmeye yönelik (problem çözme, tartışma toplantıları vb.) uzun vadeli yaklaşımları kullanmaktır. Bunun için açık ve samimi diyaloglara, önemli ve gerekli bilgilerin sağlıklı paylaşılmasına imkan veren şirket içi iletişim sistemine ve aile içi ilişkilerin kurumsallaşmasını sağlayıcı organların (aile meclisi, yönetim kurulu vb.) oluşturulup hayata geçirilmesi gerekmektedir.

SONUÇ

Günümüzde işletmelerin büyük çoğunluğu aile şirketi niteliğindedir. Hemen bütün ülkelerde ve Türkiye'de sosyal ve ekonomik açıdan büyük öneme sahip aile şirketlerinin ne yazık ki ömürleri çok kısadır. Örneğin dünyanın en büyük 500 şirketinin doğumlarından, tasfiyelerine veya devirlerine kadar geçen süre ortalama 40- 50 yıldır. Bunun temel nedeni ise aile şirketlerinin kurumsallaşmasında ve aile içi şirket yönetimi düzeninin kurulmasında izlenen geleneksel yaklaşımlardır.

Oysa, bilgi çağı olarak tanımlanan küresel rekabet ortamıyla kuşatıldığımız yüzyılda, aile şirketlerinin varlıklarını koruyabilme ve sürekliliklerini sağlayabilmeleri için çağdaş yönetim yaklaşımı çerçevesinde "kurumsallaşma"yı gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Çünkü günümüzde gelişmiş bir yapı olmanın temelinde kurumsallaşma vardır.

Günümüzde aile şirketlerinin gelişebilmesi, büyümesi ve varlığını sürdürebilmesi, "şirket" ve "aile içi ilişkiler çerçevesinde sistemli olarak kurumsallaşmayı sağlayıcı çalışmaların başarılı şekilde sonuçlandırılmasına bağlıdır. Aile şirketleri için kurumsallaşmanın ihmali, çöküşün kaçınılmazlığı demektir.

Sonuç olarak aile şirketleri kurumsallaşma süreçlerini başarı ile tamamlamak durumundadırlar. Aksi takdırde, Ishac Adizes'in dediği gibi "Eğer şirket kurucusunun çizdiği çember içinde sıkışıp kalırsa, kurucu öldüğünde şirket de ölür."

Fox, M., V. Nilakant ve R.T Hamilton (1996). Managing Succession in Family-Owned Businesses, **International Business Journal**, 15 (1).

Aberle, J.V., (1996). "The Peculiar Problems of A Family Business" **Readings in New Enterprises**, The Saratoga Pres USA.

Activeline, (2002). Çağın Yönetim Modeli: Kurumsal Yönetim, Nisan.

Akat, İ, T. Atılgan, (1992). **Sanayi İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Şirket Kültürü**, TOBB, Ankara

Aydemir, N. (1996). KOBİ'lerde Yönetim Verimliliği, İSO Dergisi, Ağustos.

Aydın,N. (1985). "Aile İşletmelerinin Yönetim ve Organizasyon Sorunları", **Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,** Cilt 3, Sayı 1.

Burack E.H, ve M.T, Calero (1981). "Seven Perils of The Family Firm, Nation's Business, USA.

Can, H., A. Akgün, Ş. Kavuncubaşı, (1995). **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**, Siyasal Kitabevi, Eylül, Ankara.

Cromie, S., J. Adams, B. Dunn, R.Reid, (1999). "Family Firms in Scotland and Northern Ireland: An Empirical Investigation", **Journal of Business and Enterprise Development**, Vol.6, No.3.

Dahler- Larsen, P. (1994). Corporate Culture and Morality: Durkheim Inspired Reflections on The Limits Of Corporate Culture, **Journal of Mangement Studies**, 31 (1) January.

Dinçer, Ö. (1992). Örgüt Geliştirme:Teori, Uygulama ve Örnekler, Timaş Basım, İstanbul.

Eicher, J.C. (2000). **Avrupa'da Yüksek Öğretimin Maliyeti ve Finansmanı**, Çev. Harun Cansız, Marmara Üniversitesi Yayın No: 600, İstanbul.

Gersnick, K. ve Diğerleri, (1997). **Generation To Generation: Cycles of The Family Business**, Harvard Business School Pres, USA.

Gubitta P, M. Gianecchini (2002)., Governance and Flexibility in Family-Owned SME's, **Family Business Review**, 15 (4)

İlter, H. Melih, (2001). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve KOBİ'lerin Yönetim Sorunları, İTO Yay. No. 2001-19, İstanbul.

Kapuzoğlu, (2002). Şirketlerinizi Sürekli Kılmak İçin: Süreklilik Planı ve Varis Planı, **PERYON Dergisi**, Sonbahar 2002, İstanbul

Karpuzoğlu, E., (2000). **Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma**, Hayat Yayınları, İstanbul.

Karpuzoğlu, E., (2001). Aile İşletmelerinde Stratejik Planlama ve Aile Şirketlerine Özgü Planlar, **Marmara Üniversitesi İşletme Fak. Öneri Dergisi**, Cilt 4, Sayı 15, Ocak.

King, S. W., G.T. Solomon ve L.W. Fernald (2001), Issues Growing A FAmily Business: A Strategic Human Research Model, **Journal of Small Business Management**, Vol.39 (1).

Koçel, T. (2003). İşletme Yöneticiliği, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.

Kuratko D.F. ve R.M. Hodgetts, (1998). Entrepreneurship: A Contemporary Approach, The Dryden Pres, USA.

Kuratko, D.F., J.S. Hornsby ve R.V. Montagno (1993). Family Business Succession in Korean and US Firms, **Journal of Small Business Management**, April.

Longeneker J., C.W. Moore, (1991). Small Business Management: An Entrepreneurial Emphasis Shouth – Western Publishing Co. Cincinati.

Luthans, Fred (1989). Organizational Behaviour, Mc-Graw Hill Co., New York.

Megginson W., M. Byrd, L. Megginson (2000). **Small Business Management**, Irwin McGraw-Hill, Boston.

Müftüoğlu, T., (1998). Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, Turhan Kitabevi, Ankara.

Öz-Alp, Ş., (1971). **Küçük İşletmeler**, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayın NO:90/49, Eskişehir.

Parkhe, A. (2003). Institutional Environments, Institutional Change and International Alliences, **Journal of International Management**, 9.

Poutziouris, P., Y. Wang, S. Chan, (2002). Chinese Entrepreneurship: The Development of Small Family Firms in China, **Journal of Small Business and Enterprise Development**, Vol.9 (4).

Sağlam, N. (2005). Aile Şirketlerinde Yeniden Yapılanma, http://www.eso-es.net., Erişim Tarihi:25.03.2005.

Stewart, C.C., S.M. Danes, (2001), "Inclusion and Control in Resort FAmily Business: A Developmental Approach to Conflict", **Journal of Family and Economic Issues**, Vol.22, (3)

Tamer, M., (1998). Vehbi Koç'suz Dönem Asıl Şimdi Başlıyor, Milliyet, 11.02.1998.

Vinton, K. (2005). "Keeping The Family Business Healty: Four Keys To Success", http://www.fambiz.com, Erişim Tarihi:25.03.2005.

Yalçın, Azmi, (1993). Türkiye'de Aile İşletmelerinin Karşılaştıkları Yönetim ve Organizasyon Sorunlarının Analizi, Çukurova Üniversitesi Sos. Bil. Enst., Yüksek Lisans Tezi.

AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMA SÜRECİ; GAZİANTEP İLİNDE BİR UYGULAMA

Y. Doç. Dr. Mehmet CİVAN¹ Arş. Gör. Özlem YAŞAR²

ÖZET

Kurumsallaşma, son yıllarda literatürde sıkça tartışılan bir kavramdır. Kurumsallaşma, işletmelerin özellikle de aile işletmelerinin kendine özgü bir kimlik kazanması, olumsuz çatışmaya engel olunması ve işletmenin varlığını sorunsuz bir şekilde uzun yıllar devam ettirebilmesi açısından önemlidir. Kurumsal bir yapıya kavuşmuş aile işletmesi, kendi değerini maksimize ederken; ülke ekonomisinin de refah düzeyine olumlu katkılar sağlayacaktır.

Bu bağlamda çalışmada; aile işletmeleri ile kurumsallaşma olgusu bir arada ele alınarak, aile işletmelerinin neden kurumsallaşması gerektiği sorusuna cevap aranmaya çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kurumsallaşma, kurumsal yönetim, aile işletmeleri.

ABSTRACT

The concept of institutionalization is discussed rather frequently in literature. Institutionalization is so important that businesses, especially family businesses, acquire a corporate profile, prevent negative conflict within the organization and continue its life seamlessly for a long time. While a family business that has a corporate structure, maximizes its value, it also contributes to the economic development of the country.

In this context; in the study, it is aimed to find an answer to the question of why institutionalizing of family businesses is necessary.

Key Words: Institutionalization, corporate governance, family business

Gaziantep Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü Muhasebe ve Finansman ABD Öğretim Üyesi, civan@gantep.edu.tr, Tlf: 0 342 360 0752, Fax: 0 342 360 14 02

² Gaziantep Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü Yönetim ve Organizasyon ABD Araştırma Görevlisi, yasar@gantep.edu.tr, Tlf: 0 342 360 0752, Fax: 0 342 360 14 02

1. AİLE İŞLETMELERİNE GENEL BİR BAKIŞ

Aile işletmeleri ile ilgili çeşitli tanımlamalar mevcuttur. Aile işletmelerinin tanımlarının farklı olmasındaki en önemli nokta bakış açılarının farklı olmasıdır. Örneğin,Ulukan(1999:18), aile işletmelerini birden çok aile üyesinin önemli ölçüde yatırım ve işletme yönetiminin karar ve yürütme aşamalarında önemli bir paya sahip olduğu işletmeler şeklinde tanımlamıştır. Habberson(Chrisman ve diğerleri, 2003:444), aile işletmesini, aile üyeleri, bireyler ve işletmenin bileşiminden oluşan interaktif bir sistem olarak tanımlamıştır.

Alayoğlu'na(2003:14) göre aile işletmesi tanımlamasındaki temel nokta, hisselerin çoğuna aile üyelerinin sahip olmasından çok, yönetim fonksiyonlarının uygulanış biçimi ile bu konudaki yetkilerin aile üyelerinde odaklanıp odaklanmadığıdır.

1.1. Aile İşletmelerinin Özellikleri

Aile işletmeleri ile ilgili olarak kamuoyunda bazı yargılar oluşmuştur. Bu yargıları aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür(Birley ve diğerleri, 1999:598):

- Aile üyeleri işletmede çalışıp çalışmadıklarını dikkate almaksızın, işletmeyi aile için bir gelir kaynağı olarak görmektedir.
- Genç aile üyeleri yeterli donanıma erişmeden üst yönetime getirilmekte, dolayısıyla da kötü bir yönetim ortaya çıkmaktadır.
- Aileler çocuklara işletmeye katılma noktasında baskı uygulamaktadır.
- Yaşlı aile üyeleri ne zaman emekli olacaklarını bilememekte ve çocuklara sorumluluk devretmemektedir.
- Kurucular aile ve işletme çıkarlarını bir tutarlar.
- Coğu genç üye işletmeye katıldığına pişmandır.

Aile işletmeleri iş odaklı ve aile odaklı olma özelliği gösterebilir. Bir aile işletmesinin iş ya da aile odaklılığının derecesini belirleyecek ölçümler geliştirilmiştir. Bazı aile işletmeleri yüksek bir aile oryantasyonuna ancak düşük bir iş oryantasyonuna sahiptir. Bu tür işletmelerde, işletmeyi oluşturan unsurlar kesin olarak belirlenmemiştir. Bu aile işletmeleri, geleneksel aile işletmeleri olarak adlandırılır ve bu işletmelere göre işletmede mutlaka aile üyeleri bulunmalıdır, çocuklar erken dönemde aile işletmesine katılmalıdır ve içlerinden biri mutlaka halef olmalıdır. Kişiler arası ilişkiler ve aile üyeleri arasındaki güven işletmenin kalbini oluşturur. Bazı aile işletmeleri ise hem aile hem de iş odaklılığı açısından yüksek değerlere sahiptir ve bu işletmeler "aile para makinesi" olarak adlandırılır. Bu işletmeler daha az aile odaklıdır ve daha çok dışarıya yönelmiştir. Bu tür aile işletmelerinde aile üyesi olmayan yöneticilere kapılar daha açıktır. Bazı aile işletmeleri de aile oryantasyonu bakımından zayıf fakat iş oryantasyonu açısından güçlü işletmeleridir. Bu tür aile işletmelerinde aile dışından yöneticiler de aile üyeleri kadar sorumluluk ve yetki taşır. Son olarak bazı aile işletmeleri düşük düzeyde aile ve iş

odaklıdır. Bu işletmeler finansal olmayan ve şahsi ilişkilerin önem kazandığı işletmelerdir(Leenders ve Waarts, 2003:688-689):

Aşağıdaki tabloda aile işletmelerinin gelişme evreleri ve bu işletmelerin temel özellikleri özetlenmektedir:

Tablo 1.1: Aile İşletmeleri Gelişim Evreleri ve Temel Özellikleri

	Birinci Nesil Aile İşletmeleri	Büyüyen ve Gelişen Aile İşletmeleri	Kompleks Aile İşletmeleri	Kurumsallaşan Aile İşletmeleri			
Mülkiyet	İşletme Sahibinde	Kardeşler Arasında	Aile ve Profesyoneller Arasında	Aile ve Çok Sayıda Profesyonel Arasında			
Örgüt Yapısı	Basit Merkezi	Basit Yarı Merkezi	Karmaşık	Karmaşık			
Karar Alma Yetkisi	İşletme Sahibinde	Kardeşler Arasında	Profesyonel Yöneticiler ve Aile Bireyleri Arasında Ortak	Profesyonel Yöneticilerden, Danışmanlardan, Aileden Oluşan Komite			
Karar Alma Şekli	Merkeziyetçi	Merkeziyetçi	Merkezkaç	Merkezkaç			
İletişim	Dikey	Dikey Yatay	Yatay Dikey Çapraz	Çok Boyutlu			
Değerler	Aile ve Kurucu Değerleri	Girişimci Değerleri	İş Değerleri	İç ve Dış Piyasa Değerleri			

Kaynak: ERDOĞMUŞ, Nihat. Aile İşletmeleri: İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi. İstanbul: İGİAD Yayınları. 2004.

1.3. Aile İşletmelerinde Yönetim Sorunları

Aile işletmelerinde yönetim şeklinin, yapılan araştırmalar göz önüne alındığında, merkeziyetçi bir nitelik sergilediği görülmektedir. Aile işletmelerindeki yönetim sistemi ile profesyonel yönetim sistemi arasındaki farklar aşağıdaki tablodaki gibidir(Selek ve Ünlü, 2004:13):

Tablo 1.2: Profesyonel Yönetim ile Aile İşletmelerindeki Yönetim Sisteminin Karşılaştırılması

Alanlar	Profesyonel yönetim	Aile İşletmelerindeki Yönetim
Kar	Kar kesin bir hedeftir.	Kar yan bir üründür.
Planlama	Formal- sistematiktir.	İnformal-Özel planlama çalışmaları
Organizasyon	Rol tanımları kesin ve bellidir.	Tanımlanmamış sorunları içeren informal yapı vardır.
Kontrol	Planlıdır ve açık sistemin amaçlarını, hedeflerini ve gelişmeyi içerir.	Plansız kontrol yapılmaktadır.
Yönetim kurulu faaliyetleri	Resmi tutanaklar ve düzenli raporlar tutulur.	Düzensiz toplantılar yapılır. Kurul aile üyelerinden oluşur.
Yönetim geliştirme	Gereksinimlere göre planlı eğitim programları geliştirilir.	Genellikle iş başında eğitim yoluyla plansız bir eğitim vardır.
Sistemler	Açıkça belirlenmiştir. Performans değerleme, üretim ve kalite kontrol, verimlilik ölçümü.	Sistemlerle ilgili olarak bilgi ve izleme yapılmamaktadır.
Liderlik	Katılımcı liderlik	Direktif veren liderlik
Kültür	Çalışanlarca benimsenmiş, vizyon misyon ve değerler	Aile kültürü ve kurucu kültürü ile eşdeğerdir.

Tablo 1.2'de görüldüğü gibi profesyonel yönetim biçimi ile aile işletmelerinde karşılaşılan yönetim tarzları arasında karşılaştırılan alanlar bakımından birçok farklılıklar vardır. Bunun sonucu olarak da aile işletmeleri, profesyonel yönetim sisteminden uzaklaştıkça bazı sorunlarla karşılaşmaktadır.

2. AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMA

Günümüzde sürekli ve hızlı bir değişim içinde olan rekabet arenasında başarılı olabilmek için işletmelerin kurumsal bir kimlik kazanmaları zorunlu bir hal almıştır. Literatürde kurum ve kurumsallaşma kavramları faklı şekillerde ele alınmıştır. Her iki kelimenin sözlük anlamına bakıldığında, kurum; " yer, kuruluş, müessese" olarak tanımlanırken, kurumsallaşma; "kurum niteliği kazanma ve davranış, düşünüş biçiminin değer verilen kalıplara dönüşmesi" olarak tanımlanmaktadır(TDK, 1997:487).

Kurumsallaşma kavramı ile ilgili olarak üzerinde görüş birliğine varılmış bir tanım yoktur. Kurumsallaşma, bir işletmenin, piyasanın ve günün koşullarına uygun yönetim ve örgüt yapılarını oluşturarak ihtiyaç duyulan sistemleri kurması; bir kurum olmaya ilişkin davranış, standart ve ilkeleri belirleyerek bunları yazılı bir biçime getirmesi ve uygulayabilmesidir(Seymen ve diğerleri, 2004:608). Pazarcık (2004:36) ise kurumsallaşmayı, işletmenin bir sistem haline gelebilmesi olarak tanımlamaktadır.

2.1. Aile İlişkilerinin Kurumsallaşması

Aile işletmelerinde kurumsallaşmanın ilk basamağı aile ilişkilerinin kurumsallaşmasıdır. Kurumsallaşmak inanç ve özveri gerektiren bir süreçtir. Dolayısıyla ilk olarak ailenin özveride bulunması gerekir. Kurumsallaşma, yönetimin tekelde toplanmasına karşı olan, yönetim bilgisine dayalı olarak yürütülmesi gereken profesyonel nitelikte bir sistemdir(Us, 2004:3).

Her aile farklı bir yapıya ve kültüre sahiptir. Sahip olunan bu kültür ve aile yapısı, aile işletmesinin geleceğini ve sonraki kuşakları etkileyerek kendi vizyonunu, misyonunu ve başarı algısını oluşturur. Dolayısıyla sayılan bu olgular güçlü ve kurumsallaşmış bir iletişimin varlığı ile korunabilir(Brown, 1997:1).

Aile işletmelerinin üçüncü hatta ikinci kuşağa ulaşamadan yok olmalarının temel nedeni uzun dönemli stratejik düşünmemeleri ve kurumsallaşamamalarıdır. Yönetimi tek elde tutma isteği, yetki ve güç kaybına uğrama korkusu ile kurucu aktörler yönetimi devretmek istememektedirler. Bunun sonucu olarak kurucu ya da girişimci üyenin işletmedeki varlığının sona ermesi ile işletmenin faaliyetleri yürütülememekte hatta son bulmaktadır.

Aile ilişkilerinin kurumsallaşması da işletmenin kurumsallaşması gibi bir süreç içerisinde gerçekleşmektedir ve bu süreç içinde yapılması gereken bazı ön hazırlıklar vardır. Bu hazırlıklar;

- <u>Aile Anayasasının Hazırlanması</u>: Aile anayasasının en önemli parçası aile ve işletme misyonudur.İşletme misyonu, işletme üyelerinin işletme varlığının gerekliliğini ve kendi rollerinin işletmenin amaçlarına ulaşmasına ne ölçüde yardımcı olacağını anlamalarını sağlar. Misyon oluşturulurken aşağıdaki beş adım düşünülmelidir(Dashew, 2001:1):
 - Hedefler, amaçlar ve değerler tanımlanmalıdır.
 - Sürekli eğitim amaçlanmalıdır.
 - Uyum sağlanmalı ve sorunlar çözümlenmelidir.
 - Aile kurucularının beklentileri göz önünde tutulmalıdır.
 - Aile değerlerini kapsayan planlar ve politikalar oluşturulmalıdır.
- <u>Devir Planlamasının Yapılması</u>: Devir planı, işletmeyi devralacak potansiyel gelecek nesil yöneticileri belirleme, devredilen üyenin atama işlemi ve devretmenin tüm paydaşlara duyurulması gibi konuları içerir(Günver, 2004:172).
- <u>Aile Meclisinin Kurulması</u>: Aile işletmesi büyüdükçe işletmeye daha çok üyenin katılımı gerekli olacak ve bunun sonucu olarak da formal yönetim yapılarına olan gereksinim de artacaktır. Aile meclisi, aile iletişiminin etkili bir biçimde sağlanması ve işle ilgili daha etken kararların alınabilmesini sağlayan bir yapıdır. İletişim, örgütlerin faaliyetlerini yerine getirmesinde kritik bir öneme sahiptir(www.fambiz.com/template.cfm?Article=FamilyCouncils/JMI, 2004:1).

2.2. Yönetimin Kurumsallaşması

Yönetimin kurumsallaşması, işletme faaliyetlerinin belirli bir sistem içinde yürütülerek profesyonel bir nitelik kazanmasıdır. Profesyonel yönetimde hedeflenen amaç, gerek bireysel gerekse kurumsal bazda en yüksek verimi elde etmektir. Beşeri kaynağın etkinliğinin artması amaçlanır. Bunun sonucu olarak da profesyonel yönetim motivasyon ve iş tatmin düzeyini arttırır(Civan ve Akçacı, 2000:39).

Ural ve Balıkçıoğlu(2004:538-539), kurumsallaşma düzeyini on iki başllık altında incelemiştir:

- 1. Misyon, vizyon ve amaçların belirlenmesi
- 2. Biçimsellik
- 3. Kurucu üyenin yaklaşımı
- 4. Kurucunun katılımcı bir yönetim biçimi uygulaması
- 5. İşletmenin kurucuya bağımlı olmaması
- **6.** Yetki ve sorumluluk devri
- 7. Profesyonel yöneticilere işletme yönetiminde yer verilmesi
- 8. Uzun vadeli stratejik planlama
- 9. İşletmenin ön planda tutulması
- 10. Finans fonksiyonun uzman yönetici tarafından yerine getirilmesi
- 11. Etkin bir üretim ve satış politikası
- 12. İnsan kaynakları departmanının oluşturulması

2.3. Kurumsal Yönetimin İlkeleri

Kurumsal yönetim kavramı ile ifade edilmek istenen iyi yönetim olgusu, işletme yöneticisinin doğru kararlar alabilmesi, demokratik katılım kanallarının açık olması, işletme yönetiminin aldığı kararlardan başta hissedarlar olmak üzere çıkarları etkilenebilecek kişilerin işletme yönetimini denetleyebilmesi, işletmenin şahsilikten uzak, hukuk ve kurallara bağlı olarak yönetilmesi anlamına gelmektedir. Kurumsal yönetimin bazı ilkeleri vardır. Bu çalışmalardan biri de OECD (İktisadi İşbirliği ve Kalkınma Örgütü) tarafından sıralanmıştır.İlkeler beş ana başlık altında incelenmektedir(Akbulut, 2004:1-4):

- I. Hissedarların Hakları: Kurumsal yönetim hissedarların haklarını korumalıdır.
- II. <u>Hissedarların Adil Muamele Görmesi</u>: Kurumsal yönetim azınlık ve yabancı hissedarlar dahil, bütün hissedarlara eşit muamele yapılmasını güvence altına almalıdır. Bütün hissedarlar haklarının ihlal edilmesi durumunda yeterli bir telafi ya da tazminat elde etme fırsatına sahip olmalıdır.
- III. Kurumsal Yönetimde Doğrudan Çıkar Sahiplerinin Rolü: Kurumsal yönetim, doğrudan çıkar sahiplerinin haklarını yasalarda belirtildiği şekilde tanımalı, servet ve yeni iş alanları yaratmada işletmeler ile doğrudan çıkar sahipleri arasında etkin bir işbirliğini ve mali olarak güçlü işletmelerin ayakta kalmasını teşvik etmelidir.

- IV. Kamuoyuna Açıklama Yapma ve Şeffaflık: Kurumsal yönetim mali durum, performans, mülkiyet ve şirketin idaresi dahil işletme ile ilgili bütün maddi konularda doğru ve zamanında açıklama yapılmasını güvence altına almalıdır.
 - V. <u>Yönetim Kurulunun Sorumlulukları</u>: Kurumsal yönetim, işletmenin stratejik rehberliğini, yönetim kurulu tarafından yönetimin zamanında etkin denetimini, yönetim kurulunun şirkete ve hissedarlara karşı hesap verme zorunluluğunu güvence altına almalıdır.

3. AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMA DÜZEYİNİN ÖLCÜLMESİNE YÖNELİK GAZİANTEP İLİ UYGULAMASI

Bölgenin en gelişmiş ili olan, yaratmış olduğu üretim, istihdam ve katma değer açısından ülke ekonomisine büyük katkıları bulunan Gaziantep, bu konumu ile bir çok sektörde, Türkiye' nin önemli üretim merkezlerinden birisi konumundadır. Üç Organize Sanayi Bölgesinin tamamlanıp faaliyete geçirildiği, dördüncü Organize Sanayi Bölgesinin de hızla oluşturulmaya başlandığı Gaziantep' te, 13.170.000 metrekarelik sanayi sahası açılmak suretiyle alan itibari ile Türkiye' nin en büyük Organize Sanayilerinden birisi oluşturulmuştur.

Gaziantep'teki büyük sanayi işyerleri sayısı, Türkiye toplamının % 4'ünü, küçük sanayi işyerleri sayısının % 6'sını meydana getirmektedir. Bu yapıyla başta küçük ve orta ölçekli işletmeler olmak üzere sanayi birimlerinin yarttığı geniş istihdam olanakları ile iktisaden faal nüfusun % 28.72'sinin imalat sanayi kollarında çalıştığı görülmektedir.

Türkiye' nin ilk 500 ihracatçı firması içerisinde 13, ikinci 500 ihracatçı firması içerisinde ise 12 Gaziantep firmasının yer aldığı dikkate alındığında Gaziantep ilinin ülke ekonomisine önemli katkılar sağladığı bir kez daha ortaya çıkmaktadır.

3.1. Çalışmanın Amacı

Bu çalışmada, aile işletmelerinin kurumsallaşma olgusuna bakış açılarının tanımlanması ve kurumsallaşma düzeylerinin ölçülmesi amaçlanmıştır. Gaziantep Organize Sanayi'nde faaliyet gösteren aile işletmelerine yönelik olarak yapılan anket çalışmasında, işletmelerin kurumsallaşmanın hangi aşamasında oldukları saptanmaya çalışılmıştır.

3.2. Çalışmanın Kapsamı

Aile işletmelerinde kurumsallaşma olgusunu irdeleyen bu çalışmanın kapsamını Gaziantep Organize Sanayi'nde faaliyette bulunan 455 işletme oluşturmaktadır. Çeşitli sektörlerde faaliyetlerini sürdüren bu işletmeler, araştırmanın ana kütlesini oluşturmaktadır. Bu çalışmada, bu işletmelerden 90 tanesine anket uygulanmıştır.

3.3. Çalışmanın Yöntemi

Aile işletmelerinde kurumsallaşma düzeyini belirlemeye yönelik olarak Gaziantep Organize Sanayi'nde faaliyetlerini yürüten 90 adet işletmenin sahipleri ya da yetkilileri ile yüz yüze görüşerek 47 sorudan oluşan anketler uygulanmıştır. Anket formunda yer alan sorulan bir kısmı likert ölçekli iken bir kısmı çoktan seçmeli soru niteliğindedir. Elde edilen verilen bilgisayar ortamına aktarılarak SPSS(Statistic Package for Social Science) programında analiz edilmiştir. SPSS programında yapılan analiz sonucu ulaşılan veriler, ki-kare tekniği, yüzde ve faktör analizi kullanılarak değerlendirilmiştir.

3.4. Çalışmanın Sayıltıları ve Hipotezler

Aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeylerini belirlemek amaçlı yapılan anket çalışmasında şu varsayımlar dikkate alınmıştır:

- Araştırma kapsamında yer alan işletmelerin tamamı Gaziantep Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren işletmelerdir.
- İşletmeler arasında sektör ayrımına gidilmemiştir. Anket çalışmasına katılan işletmeler farklı sektörlerde faaliyetlerini yürütmektedir.
- Tüm katılımcıların anket kapsamında yer alan sorulara doğru cevaplar verdikleri kabul edilmiştir.

Aile işletmelerinde kurumsallaşma olgusunu irdeleyen bu çalışmada aşağıdaki hipotezlerin test edilmesi hedeflenmiştir:

H1: Aile ilişkilerinin kurumsallaşması işletmenin kurumsallaşmasının temel dayanağıdır.

H2: Devir planlaması aile işletmelerinin kurumsallaşmasında önemli bir paya sahiptir.

H3: Aile işletmelerinde yetki ve sorumluluk alanlarının kesin ve açık olarak belirlenmemiş olması kurumsallaşma düzeyini düşürmektedir.

H4: Aile üyeleri arasında etkin bir iletişimin varlığı, işletme içi iletişimin etkinliğini etkilemektedir.

H5: Aile içi ve aile ile iş ilişkilerine ilişkin olarak başvurulacak aile anayasalarının bulunması hem işletme yönetimini hem aile ilişkilerinin yönetimini kolaylaştırmaktadır.

H6: Aile işletmeleri, özellikle güven duyma ve yetki paylaşımı çerçevesinde profesyonel yöneticileri istihdam etmek istememektedir.

H7: Aile işletmelerinde stratejik kararlarda nihai söz işletme sahibine aittir.

3.5. Calışmanın Bulguları

Araştırma ile ilgili olarak hazırlanan anketteki sorulara verilen yanıtların değerlendirilmesi aşağıdaki gibidir:

Tablo 3.1: İşletmelere Yönelik Genel Bilgiler

İşletmedeki pozisyor	nunuz nedir?		İşletmenizin hukuki	yapısı nec	lir?
	Frekans	Yüzde		Frekans	Yüzde
Yönetici	57	63,3	Limited	40	44,4
Yönetici yardımcısı	6	6,7	Anonim	37	41,1
Bölüm yöneticisi	13	14,4	Tek şahıs işletmesi	10	11,1
Şef	4	4,4	Diğer	3	3,3
Şef yardımcısı	10	11,1	Toplam	90	100,0
Toplam	90	100,0	Şirketinizdeki topl	am işgör	en say
Şirketiniz kaç	yıldır	faaliyet	kaçtır?	-	
göstermektedir?				Frekans	Yüzde
	Frekans	Yüzde	0-9	28	31,1
1-3 yıl	5	5,6	10-50	31	34,4
4-5 yıl	11	12,2	51-250	28	31,1
6-10 yıl	23	25,6	250'den fazla	3	3,3
10 yıldan fazla	51	56,7	Toplam	90	100,0
Toplam	90	100,0	İşletmenizin şu anl	ki sahiple	ri kaçıı
İşletmeniz hangi	alanda	faaliyet	nesildir?	,	
göstermektedir?				Frekans	Yüzde
	Frekans	Yüzde	Birinci nesil	55	61,1
Tekstil	36	40,0	ikinci nesil	31	34,4
Gıda	7	7,8	Üçüncü nesil	4	4,4
Kimya ve plastik	13	14,4	Toplam	90	100,0
sanayi			Aile üyeleri arasın	daki iletiş	simi na
Makine sanayi	10	11,1	tanımlarsınız?		
D: ×	24	26,7		Frekans	Yüzde
	90	100,0	İletişim çok iyi	45	50,0
			İletişim orta düzeyde	36	40,0
			İletişim orta düzeyde Zayıf bir iletişim var	36 9	40,0
	90 Frekans		İletişim orta düzeyde	36	40,0
Toplam	90	100,0 Yüzde 46,7	İletişim orta düzeyde Zayıf bir iletişim var	36 9	40,0
Diğer Toplam Basit yapı Fonksiyonel yapı	90 Frekans	100,0 Yüzde	İletişim orta düzeyde Zayıf bir iletişim var	36 9	40,0

Ankete katılanların büyük çoğunluğu yaklaşık %63 bir oranla işletme yöneticisidir. Dolayısıyla anket çalışmasından elde edilen bilgilerin doğruluk payı yüksektir. Aile ve işletme hakkında saptanan veriler birincil kaynaktan saptanmış olmaktadır. Katılanların %14'ünü bölüm yöneticileri oluşturmaktadır.

İşletmelerin yaklaşık %57'si 10 yıldan fazla bir süredir faaliyetlerini sürdürmektedir. Diğer işletmelerin de %25'i 6-10 yıl arası, %12'si 4-5 yıl arası, geri kalan %5'lik kısımda 1-3 yıldır faaliyetlerine devam etmektedir. Yapılan çeşitli çalışmalarda genellikle işletmelerin ilk 5 yıl içerisinde yok olduğu saptanmıştır. Bu nedenle 5 yıllık başlangıç aşamasını başarılı bir şekilde atlatan işletmelerin rekabet koşullarına uyum sağladıkları

yargısına ulaşılmıştır(Ridinger, 1995: 361). Bu bağlamda ankete katılan işletmelerin de yaklaşık %82'sinin piyasa rekabet koşullarına ayak uydurmuş işletmelerden oluştuğu ortaya çıkmaktadır.

Ankete katılan işletmelerin büyük çoğunluğu(%40) tekstil sektöründe iş görürken, tekstil sektörünü %7 ve %14'lük bir payla gıda ve kimya plastik sanayi izlemektedir. Ayrıca inşaat ve otomotiv sanayi de %26 oranında payla önemli bir yer tutmaktadır.

İşletmelerin %44'ü limited, %41'i ise anonim şirket şeklinde hukuki yapılarını belirlemiştir. Tek şahıs işletmeleri ise %11 oranında bir paya sahiptir. Dolayısıyla ankete katılan işletmelerin %85'i sermaye şirketleri niteliğindedir. 2429 Sayılı KOBİ Teşvik Kararnamesinde yer alan KOBİ tanımındaki* işçi sayısına göre bir nitelendirme yapıldığında, ankete katılan işletmelerin çoğunluğunun KOBİ niteliğinde işletmeler olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. İşletmelerin %34'ü 10-50 arası işçi sayısına sahipken, %31'i 50-250 arası işgörene sahiptir. İşgören sayısı 250'yi aşan işletmelerin oranı %3'tür. İşletmelerin yaklaşık %65'i orta ölçekli iken sadece %3'ü büyük işletmedir.

İşletmelerin %61'i birinci nesil tarafından yönetilmekte iken, idarenin ikinci nesle geçtiği işletmelerin oranı %34, üçüncü neslin yönetimi devraldığı işletmelerin oranı ise %4.4'tür.

Ankete katılan aile temsilcileri aile arası iletişime %50 oranında çok iyi, %40 oranında orta düzeyde yanıtını vermiştir. Geriye kalan %10'luk kısım aile üyeleri arasındaki iletişimi zayıf olarak nitelendirmiştir.

İşletmelerin %52'si farklı bölümlerin ve departmanların bulunduğu fonksiyonel yapı şeklinde örgütlenirken, %48'i kurucu ya da yöneticiye farklı sorumlulukları olan çalışanların yardımcı olduğu, bölüm ya da departmanlaşmanın olmadığı basit yapılanma biçiminde örgütlenmiştir.

^{* &}quot;İmalat ve tarımsal sanayi sektöründe faaliyette bulunan işletmelerden; kanuni defter kayıtlarında arsa ve bina harici, makine ve teçhizat, tesis, araç ve gereçleri, döşeme ve demirbaşları toplamının net tutarı 400 Milyar TL' yi geçmeyen işletmelerden; 1-9 arası işgören çalıştıranlar mikro, 10-49 arası işgören çalıştıranlar küçük, 50-250 arası işgören çalıştıranlar ise orta ölçekli işletme sınıfına girmektedir"

^{*}Çetin H. Bedestenci, Adnan Çelik ve Muhsin Kar. "Küçük ve Orta Boy İşletmeler Açısından Entelektüel Sermayenin Önemi". I. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi' ne Sunulan Bildiri. Kocaeli-Hereke: 10-11 Mayıs 2002, 1036

Tablo 3.2: İletişime Yönelik Bilgiler

	EV	ET	HA	YIR
	n	%	n	%
Sizden sonra işleri devralacak üyenin eğitim alması gerekli mi?	88	97,8	2	2,2
Sizden sonra işleri devralacak adaylar (halef nesil) işletmeye katılmakta istekli mi?	82	91,1	8	8,9
Mevcut bir iş planınız var mı?	81	90	9	10
Şimdiki sahiplerin amacı işletmenin sonraki kuşağa geçmesi mi?	79	87,8	11	12,2
Halefinizin işi devralmak için gerekli beceriye sahip olduğuna inanıyor musunuz?	66	73,3	24	26,7
Şu anda işletmenizde birden fazla nesil bir arada çalışmakta mı?	48	53,3	42	46,7
İşletmenizde aileden olmayan yöneticiler var mı?	48	53,3	42	46,7
Aile iş ile ilgili konuları görüşmek için resmi toplantılar düzenlemekte midir?	45	50	45	50
Şirketin yönetimini devralan aile bireyine işletmenin mevcut ekonomik ve mali yapısı ile ilgili gerekli bilgiler verildi mi?	44	48,9	46	51,1
Şirketin sahibi olmadığı halde işletme yönetimine katılan aile üyeleri var mı?	41	45,6	49	54,4
İşletmenin sahipleri işletmede çalışanlarla mı sınırlı?	31	34,4	59	65,6
İşletmede devir planlaması (sizden sonra kimlerin iş başına geçeceği) mevcut mu?	29	32,2	61	67,8
Aile üyelerinden yurt dışında işletme eğitimi alan var mı?	23	25,6	67	74,4
Sizden sonra işleri devralacak biri (halefiniz) tayin edildi mi?	22	24,4	68	75,6
Şirket sözleşmesine ek olarak iş ile ilgili konularda başvurulan, örneğin "aile anayasası"gibi bir aile anlaşması var mı?	12	13,3	78	86,7

Anket yapılan işletmelerin %98'lik bir kısmı kapsayan önemli çoğunluğu halef statüsüne sahip olan üyenin işletme yönetimini devralmadan önce iyi bir şekilde eğitim almasını gerekli görmektedir.

Aile işletmelerinin büyük bir çoğunluğunda, %92 oranında, gelecek nesil işletmeye katılmakta isteklidir. Geriye kalan %8'lik kısımda yer alan işletmelerin halefleri, işletmeye katılmakta istekli olmadıklarını belirtmiştir.

İşletmelerin %90'nında işlerin nasıl ve ne şekilde yürütüleceğine dair bilgileri içeren iş planı mevcut iken; %10' unda ise iş planı bulunmamaktadır.

Ankete katılan işletmelerin %88'i işletmelerini başarılı bir biçimde sonraki kuşağa devretmeyi amaçlarken; %12' si hedeflerinin bu yönde olmadığını belirtmiştir.

İşletmelerin yaklaşık %74'ü yönetimi devralacak olan nesli etkin bir yönetim açısından yetersiz görürken; %26'sı yeterli bulmaktadır.

İşletmelerin %53'nde birden fazla nesil bir arada faaliyetlerini sürdürürken; yaklaşık %47'sinde tek nesil bir aradadır.

Ankete katılan işletmelerin %53'nde yönetimde aileden olmayan yöneticiler istihdam edilmekte iken; %47'sinde aileden olmayan yöneticilerin istihdamı söz konusu değildir.

Aile üyeleri arasında işle ilgili konularda görüşmek amacıyla toplantılar düzenleyen işletmeler %50'lik bir paya sahipken; toplantı düzenlemeyenler diğer %50'lik kısmı oluşturmaktadır.

İşletmenin yönetimini devralan aile üyesine, işletmenin mevcut mali ve ekonomik yapısına ilişkin bilgi veren işletmeler yaklaşık %49'luk bir orana sahipken; bilgilendirmeyen işletmelerin oranı %51'dir.

İşletmelerin %46'sında işletmenin sahiplerinden olmadığı halde işletme yönetimine katılan aile üyeleri mevcutken; yaklaşık %54'ünde işletme sahipleri haricinde aile üyeleri bulunmamaktadır.

Ankette katılan işletmelerin sahiplerinin %34'ü işletmede çalışanlarla sınırlı iken; %66'sı işletmede çalışanlarınla sınırlı değildir.

İşletmelerin %68'inde mevcut üyeden sonra kimin iş başına geçeceğini belirten nitelikte bir devir planlaması bulunmazken; %34'lük kısmı kapsayan işletmelerde devir planlaması mevcuttur.

İşletmelerin yaklaşık %26'sı gelecek nesli daha etkili bir yönetim sağlamak adına yurtdışında eğitime gönderirken; %74'ü yurtdışına göndermemektedir.

Ankete katılan işletmelerden sadece %24'ünde kısa dönemde yöneticiden sonra kimin iş başına geçeceği belli iken; geriye kalan %66 çoğunluk yönetimin kimin devralacağının belirli olmadığını belirtmiştir.

İşletmelerin %13'ünde aile üyeleri arası ilişkilerde ve aile ile iş arası konularda başvurulacak yazılı kurallardan oluşan aile anayasası olarak adlandırılan bir belge mevcutken; %87 çoğunluğa sahip kısımda bu nitelikte bir belge bulunmamaktadır.

	Kesir Katıl m (1)		Katıl m (2)	iyoru	Kara zım (3)	arsı	Katıl rum (4)		Kesir Katıl rum (5)			
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	Sd. Sap.	Ort.
Her pozisyon için yazılı iş tanımları vardır.		51,1	24	26,7	11	12,2	9	10,0	0	0,0	1,0044	1,8111
İşletmedeki kural ve politikaların çoğu yazılıdır.		25,6	40	44,4	13	14,4	14	15,6	0	0,0	0,9966	2,2000
Kararlar resmi politika, prosedür, talimatnamelere göre alınır.		25,6	25	27,8	19	21,1	21	23,3	2	2,2	1,1731	2,4889
Departmanlar arası bilgi geçişleri yazılı notlarla belirlenir.		25,6	33	36,7	18	20,0	14	15,6	2	2,2	1,0896	2,3222
Üst yönetim ekibi her fonksiyondan uzmandan oluşur.		27,8	39	43,3	11	12,2	13	14,4	2	2,2	1,0726	2,2000
Raporlama ilişkileri resmi Yazılı iş tanımlarına uyulup uyulmadığı sık sık denetlenir.		37,8	34	37,8	14	15,6	8	8,9	0	0,0	0,9470	1,9556

Otorite çizgileri resmi bir örgüt şemasında belirlenmiştir.	30,0	34	37,8	16	17,8	10	11,1	3	3,3	1,0934	2,2000
Ödül ve teşvikler objektif kriterlere göre verilir	31,1	42	46,7	16	17,8	4	4,4	0	0,0	0,8199	1,9556
Sermaye harcamaları çok önceden planlanır.	33,3	44	48,9	8	8,9	8	8,9	0	0,0	0,8843	1,9333

Tablo 3.3: İşletme Sistemine Yönelik Bilgiler

Ankete katılan işletmelerde, yazılı iş tanımları vardır ve bu tanımlara uyulup uyulmadığı sürekli denetlenmektedir. Dolayısıyla kural ve politikaların çoğu yazılıdır ve kararlar resmi politika, prosedür, talimatnamelere göre alınır. İşletmelerde, raporlama ilişkileri ve otorite çizgileri resmi bir örgüt şemasında belirlenmiştir. Bu bulgulardan yetki ve sorumluluk alanlarının belirli ve açık olduğu yargısına ulaşılmaktadır.

Ankette yer alan işletmelerde üst yönetim ekibi her fonksiyondan uzmandan oluşmaktadır. Stratejik kararlar uzman yöneticilerin görüşü alınarak, ancak yine işletme sahibi tarafından verilmektedir.

İşletmelerde, ödül ve teşvikler objektif kriterlere göre verilmektedir. Tüm çalışanlar şirket hedeflerini bilir ve gerçekleştirilmesi için çalışır. İş ile ilgili kararlarda çalışanların görüşleri alınarak katılım sağlanır. İşletmede insan faktöründen en iyi şekilde yararlanmak için çalışanların sürekli eğitimi ve geliştirilmesi amaçlanmaktadır. Bu bulgulardan işletmelerde kurum kültürünün yerleşmekte olduğu kanısına varılmaktadır.

Tablo 3.4: Karar Verme Süreci

	Olm	etici ayan sonel	En Alt Düzey Yönetici (2)		Departman Müdürü (3)		Bölüm Yöneticisi (4)		Genel Müdür (5)		İşletme Sahibi (6)			
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	sd.sap.	ort
Bir işçi yada memurun terfi ettirilmesi	0	0,0	10	11,1	16	17,8	20	22,2	20	22,2	24	26,7	1,3434	4,3556
Yeni bir ürün veya hizmetin eklenmesi	0	0,0	2	2,2	6	6,7	10	11,1	20	22,2	52	57,8	1,0472	5,2667
Bütçe dışı harcamalar	1	1,1	0	0,0	0	0,0	4	4,4	19	21,1	66	73,3	0,7391	5,6444
Bir çalışanın işten çıkarılması	0	0,0	6	6,7	11	12,2	24	26,7	21	23,3	28	31,1	1,2343	4,6000
Personel alımı	0	0,0	2	2,2	23	25,6	13	14,4	21	23,3	31	34,4	1,2594	4,6222
Çalışanların ödüllendirilmesi	1	1,1	2	2,2	17	18,9	9	10,0	28	31,1	33	36,7	1,2522	4,7778
Yeni bir proje başlatma	0	0,0	1	1,1	5	5,6	10	11,1	19	21,1	55	61,1	0,9635	5,3556

Ankete katılan işletmelerde, yeni bir ürün veya hizmetin eklenmesi, bütçe dışı harcamalar, yeni bir proje başlatma gibi stratejik nitelikteki kararlar işletme sahibi tarafından verilirken, Bir işçi yada memurun terfi ettirilmesi, bir çalışanın işten çıkarılması, personel alımı ve çalışanların ödüllendirilmesi gibi kararlar bölüm yöneticisi ya da kısmen genel müdür tarafından alınmaktadır.

4. DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

İşletmelerin, günümüzde küresel bir boyut kazanan rekabet ortamında başarılarını sürdürerek değerlerini maksimize etmeleri bir çok değişken ve parametreye bağlıdır. İşletmeler iç ve dış çevrelerini analiz ederek stratejik planlama ile işletmenin geleceğini öngörebilirler. İşletmelerin dış çevredeki fırsatları değerlendirerek, yerinde ve zamanında yatırım yaparak büyümeleri etkin ve etkili bir yönetim tarzını benimsemeleri ile mümkündür. Etkin bir yönetim, belirli bir sistematiğe sahip, örgüt içinde etkin bir iletişim sağlayan, katılımcılığın ön planda tutulduğu, ortak değerleri benimseten ve hedef birliği sağlayan bir yapıda olmalıdır.

İşletmeler etkin ve etkili bir biçimde yönetildikçe değerlerini maksimize ederek, verimliliklerini artıracaktır. İşletmelerin verimlilik ve karlılık oranlarını arttırarak faaliyetlerini sürdürmelerinin ülke ekonomisine olan olumlu katkısı tartışılmaz bir gerçektir. Türkiye'de özel sektörde faaliyet gösteren işletmelerin büyük bir kısmı aile işletmesi niteliğindedir. Aile işletmeleri girişimci ruha sahip işletmelerdir. Aile işletmelerinde üst yönetim genellikle aile üyelerinden oluşmaktadır ve yetki ile kontrol tekel şeklinde kurucu üyededir. Aile işletmelerinin de diğer işletmeler gibi gerek finansal gerek organizasyon açısından çeşitli sorunları bulunmaktadır. Ancak aile işletmelerinde günümüzde en çok dikkatleri üzerine çeken problem kurumsallaşamama olgusudur.

Kurumsallaşma kavramı son zamanlarda oldukça sık tartışılan bir kavram halini almıştır. Kurumsallaşma ile genel anlamda sistemleşme kastedilmektedir. Bir kurum kimliği kazanarak hedefleri bir tutma amaçlanmaktadır. Kurumsallaşma, iletişim ve ilişkilerde açıklık ve netlik sağlayarak belirsizlikleri ortadan kaldırmayı hedeflemektedir.

Aile işletmelerinin kurumsallaşması zaman gerektiren bir süreçtir. Bu süreçte öncelikle aile ilişkilerinin kurumsallaşması sağlanmalıdır. Aile üyeleri arasında zayıf ve etkin olmayan bir iletişimin varlığı, birlik sağlamayı olumsuz yönde etkileyecektir. Aile ilişkilerinin kurumsallaşması ile iş ve aile birbirinden ayrı bir biçimde değerlendirilerek işletme kültürü, aile kültüründen ayrı bir biçimde dikkate alınacaktır. Böylece kurumsallaşmanın önemli göstergelerinden biri olan kurum kültürü oluşturulmaya başlanacaktır.

Aile işletmelerinde kurumsallaşma sürecine girmeye engel birçok faktör vardır. Aile işletmelerinde kurucu üyenin yetkiyi paylaşmak istememesi, aile üyesi olmayanlara duyulan güvensizlik gibi nedenlerle profesyonel yönetici istihdam edilmek istenmeyişi, yetki ve sorumluluk alanlarının kesin olarak belirlenmeyişi aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeylerine olumsuz etki eden faktörler olarak sıralanabilir. Bu sorunları aşabilmiş olan aile işletmeleri kurumsallaşma sürecine girmiş olmaktadır.

Bu çalışmada, aile işletmeleri ve kurumsallaşma olgusu birlikte ele alınarak iki kavram bağdaştırılmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda, Gaziantep Organize Sanayi'nde faaliyet gösteren 90 adet işletmenin kurumsallaşma düzeylerini belirleme amaçlı saha araştırması yapılmıştır. Gaziantep'te faaliyet gösteren işletmelerin kurumsallaşma düzeyleri ile ilgili olarak şu sonuçlara ulaşılmıştır:

- Gaziantep Organize Sanayi'nde faaliyette bulunan aile işletmelerinde aile ilişkilerinin kurumsallaşma düzeyi oldukça düşüktür. Daha öncede belirtildiği gibi işletmelerde sağlıklı bir kurumsallaşma sürecinin varlığı aile ilişkilerinin kurumsallaşmasından geçmektedir. Çalışma kapsamında yer alan aile şirketlerinin %50'sinin aile üyeleri arasındaki iletişimi iyi düzeyde tanımlamalarına rağmen, aile ilişkilerinde açıklığın sağlanmasında ve aile ile işletmeyi ayrı

değerlendirmeye olanak veren aile anayasası niteliğinde yazılı ya da yazısız bir değerler bütünün oluşturulmaması kurumsallaşamamanın önemli nedenlerinden biridir.

- Gaziantep Organize Sanayi'ndeki aile işletmelerinin kurumsallaşma yönünden bir diğer eksiği kurucu üyeden sonra kimin yönetimi devralacağına ilişkin olarak yapılan devir planlamamasının bulunmayışıdır. İşletmeler kısa dönem de bile işi kimin devralacağını yani haleflerini kesin olarak saptamamışlardır.
- Araştırma kapsamında yer alan işletmeler her ne kadar yetki ve sorumluluk alanlarını resmi plan ve politikalar doğrultusunda tanımlamış ve belirlemiş olsalar bile nihai karar işletme sahibine aittir. Bunun sonucunda özellikle aile üyesi olmayan uzman yöneticilerin performansı olumsuz etkilenmektedir.
- Gaziantep Organize Sanayi'nde faaliyetlerine devam eden işletmelerin büyük çoğunluğu birinci nesil ve ikinci nesildir. Üçüncü nesil işletme oranı oldukça düşüktür. Aile işletmelerinin üçüncü nesle ulaşamadan yok olmalarının en önemli nedeni kurumsallaşamamaktır.
- Gaziantep'teki aile işletmelerinde işletmenin faaliyetlerinin işleyişi ile ilgili kararlar bölüm yöneticisi ya da genel müdür tarafından alınmakta, ancak işletmenin geleceği ile ilgili kararlar işletme sahibi tarafından alınmaktadır. İşletme sahibi diğer kararlarda da kontrol yetkisini kullanmaktadır.
- Gaziantep Organize Sanayi'nde faaliyet gösteren işletmelerin %53'ü aile üyesi olmayan uzman yönetici istihdam etmektedir. Ancak kurucu üyelerin yetki ve kontrol kaybı endişeleri sonucunda uzman yönetici sorumluluğunu tam olarak yerine getirememektedir.

Sonuç olarak, Gaziantep Organize Sanayi işletmeleri kurumsallaşma sürecine girmekte isteklidir. Ancak kurumsallaşma kavramı eksik algılanmaktadır. Kurumsallaşma sadece işletme bazında sağlanmaya çalışılmaktadır. Oysaki kurumsallaşmanın temeli aile ilişkilerinin kurumsallaşmasına dayanmaktadır. İş ve aile değerlerinin ayrı değerlendirildiği hatta iş değerlerinin aile değerlerinin üstünde bir yer tutmasıyla kurumsallaşma sağlanabilmektedir.

Bu bağlamda, kurumsallaşma aile işletmelerinin kurucu üyenin işletmeden ayrılmasıyla birlikte yok olma sürecine girmemesi için gerekli bir süreçtir. Kurumsallaşma, işletme yönetimini şahsilikten uzaklaştırarak belirli bir sisteme oturtacak ve amaç birliği oluşturarak stratejik hedeflere ulaşılmasını sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

AKBULUT, Hakan. "Küreselleşme ve Kurumsal Yönetim" www.mfa.gov.tr, 05.05.2004.

ALAYOĞLU, Nihat. **Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma.** İstanbul: MÜSİAD Yayınları. 2003.

BİRLEY, Sue Dennis Ng and Andrew Godfrey. "The Family and the Business". Long Range Planning. Vol. 32, No. 6. 1999. ss. 598-608.

BROWN, Fredda Herz. "For Family Businesses No Easy Answers...Only Options". http://www.fambiz.com/template.cfm?Article=StrategicPlanning/FDU2443.html&Keywords=Brown&Button=fambiz.1997.26.05.2004

CHRİSMAN, James J., Jess H. Chua, Lloyd P. Steier. "An Introduction To Theories Of Family Business". **Journal Of Business Venturing.** Volume:18. 2003. ss. 441–448.

CİVAN, Mehmet ve Taner Akçacı. Gaziantep Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinde Profesyonel Yönetim Süreci. Gaziantep: GAGİAD Yayınları. 2000.

DASHEW, Leslie. "Mission Statements".

www.fambiz.com/template.cfm?Article=StrategicPlanning/AspenFamily2002011505.htm&Keywords=family%20councils&Button=fambiz. 2001. 26.05.2004.

ERDOĞMUŞ, Nihat. **Aile İşletmeleri: İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi.** İstanbul: İGİAD Yayınları. 2004.

GÜNVER, B. Akıngünç. "Aile İşletmelerinin Geleceği". **I. Aile İşletmeleri Kongresi.** İstanbul 17-18 Nisan 2004. ss.169-178.

LEENDERS, Mark Ve Eric Waarts. "Competitiveness and Evolution of Family Businesses: The Role of Family and Business Orientation". European Management Journal. Vol. 21, No. 6. 2003ss. 686–697.

PAZARCIK, Orhan."Aile İşletmelerinin Tanımı, Kurumsallaşması ve Yönetişimi". **I. Aile** İşletmeleri Kongresi. İstanbul 17-18 Nisan 2004. ss.33-40

RIDINGER, Rudolf. "Financing as Key Problem of SME Development". **Proceedings of the 1st Mediterranean Small and Medium Enterprises Conference and Workshops**. Ankara. 7-8 September 1995. ss.354-365.

SELEK, Ahmet Seha ve Esin Sayın Ünlü. "Aile İşletmelerinde Yönetim Sorunları ve Yeniden Yapılanma Gerekliliği". I. Aile İşletmeleri Kongresi. İstanbul 17-18 Nisan 2004. ss. 12-20

SEYMEN, O. Aytemiz ve diğerleri. "Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Süreci ve Sektörel Bir Uygulama". **I. Aile İşletmeleri Kongresi.** İstanbul 17-18 Nisan 2004. ss.604-617.

ULUKAN, Cemil. "Aile İşletmelerinde Büyüme Süreci".(Basılmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), 1999

URAL, Tülin ve Betül Balıkçıoğlu. "Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ile Şirket Sahibinin Kültürel Değerleri Arasındaki İlişki: Antakya ve Kayseri Örneği". **I. Aile İşletmeleri Kongresi.** İstanbul 17-18 Nisan 2004. ss.534-547

US, Ahmet Talat. "Aile Şirketleri ve Yönetim".

$www.kalder.org.tr/preview_content.asp?contID=749\&tempID=1\®ID=2.16.05.2004.2004.2004.2004.2004.2004.2004.2$
"Ten simple Tips To Aid With The Succession Process".

http://www.familybizz.net/article_sp.asp.10.05.2004

BANKA İŞLETMELERİNDE KURUMSAL ÇEŞİTLİLİK

Selçuk Duranlar¹ Talat Güler²

ÖZET

Asimetrik bilgi paylaşımından doğan ve bankaların kurumsal yönetim uygulamalarını zorlaştıran sorunlardan biri, bankaların opak yapıda olmasıdır. Banka işletmelerinde göstergeler 1980 yılından beri önemli değişimden geçerken, bankaların yönetimlerine de değişiklikler getirmiştir. Yaşanan Kasım 2000 ve Şubat 2001 krizlerinin ardından bankaların sermayeleri küçülmüş ve kredi verme işlemleri de en aza inmiştir. Finansal krizlere ilişkin incelenen literatürde şeffaflığın olmayışı, var olan krizlerin yada oluşabilecek olanlarının nedenlerinden biri sayılırken, mevduata verilen sınırsız güvence, banka yönetiminin kararlarını gözden geçirerek yeni kararlar almalarına neden olmuştur.

Çalışmamızda, Türk bankacılığında bireysel sorumluluğu bulunan pozitif risk kültürü incelenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Türk Bankacılık Sistemi, Şeffaflık, Mevduat Güvencesi.

INSTITUTIONAL DIVERSIFICATION ON BANKING SYSTEM

One of the problems that was shown on asymmetric information disturbition and institutional managerial applications on banks which are caused from oppocity of banks. When banks applications appears main transitions until the year 1980, this brings some changes on banking management as well.

Before the crises had shown on November 2000 and February 2001, that the capital structure on banks has been diminishing and credit values has been decreasing respectively.

Analysing the oppocity structure of the literature about financial crises shows that this would be a reason for the appearence of the latest or possible crises in the future, infinite guarantee on certificate of deposits are causing new arrangements in decision making prosses of banking management in order to focusing on new ideas.

In our study, the positive risk factor which has an individual responsibilty in Turkish Banking System has been analysed.

Key words: Turkish Banking System, Transparency, Deposit Insurance.

¹ Öğr.Gör. Trakya Üniversitesi Havsa Meslek Yüksekokulu Bankacılık Programı, Havsa- Edirne, havsamyo@yahoo.com

² Arş. Gör. Trakya Üniversitesi İ.İ.B.F.-İşletme Bölümü Edirne tguler@trakya.edu.tr

1. GİRİŞ

Worldcom, Enron ve Parmalat gibi büyük şirket skandallarının ardından ABD ve AB'de kurumsal yönetim gündeme oturmuştur. Şeffaflık ve hesap verebilirlik anlamına gelen yönelişim, global trendler arkasında yer almaya başlamıştır.(VAROL, 2004:1)

Kurumsal yönetimin esası şeffaflıktır, adil olmaktır, sorumluluktur ve aynı zamanda kültürle ilgili bir kavramdır. Farklı ülkelerde çeşitli kurumsal yönetim yapılarının bulunması nedeniyle, yapısal konularda evrensel olarak doğru çözümlerin olmadığı ve her ülkede yasaların farklı olmasından dolayı da benzerlik bulunmadığı görülmektedir.

2. Kurumsal Kültür ve Yönetimi Nedir?

Kültür kavramı ilk kez Edward B.Taylor tarafından tanımlanmıştır. Ona göre "Bir toplumun içinde yaşayanların sahip olduğu bilgi, sanat, inanç, gelenek ve alışkanlıkların oluşturduğu karmaşık bir bütün olarak tanımlanmıştır. (Basel Banka Gözetim ve Denetim Komitesi,2004:94-101) Handy' ye göre geçmişteki olaylardan, şimdiki durumdan, teknolojiden ve amaçlarından etkilenmedir diye tanımlanmıştır. Kültür kurum içi ilişkileri ve değerleri düzenler, şirketin bilgi işlem ve akışını yönetir.

OECD çalışmalarında kurumsal yönetim; şirket yönetiminde yer alan yönetim kurulu ve hissedarlar ile pay sahipleri arasındaki ilişkiler dizini olarak tanımlanmıştır. Bir başka tanım ise şirketin amaçlarının oluşturulduğu ve bu amaçlara ulaşılmadığında kullanılacak yöntem ve araçlar ile izleme performansının belirlendiği bir yapı olarak belirtilmiştir. Bankalar açısından kurumsal yönetim; kurumsal hedeflerin oluşturulması, günlük operasyonel faaliyetlerin sürdürülmesi, pay sahiplerinin menfaatlerinin gözetilmesi, mevduat sahiplerinin haklarının korunması, mevcut yasa ve düzenlemelere uygun, daha güvenilir ve etkin bir şekilde faaliyet gösterebilmeleri beklentisi olarak tanımlanmaktadır.

Bir başka tanım ise, kuruluşların iş ve faaliyetlerinin,

yönetim kurulu ve üst düzey yönetimlerince idare edildikleri bir yapıyı ifade etmektedir. Sahiplik ve kontrolün ayrılmasına odaklanmış olan standart kurumsal yönetim teorisi, hissedarların değişen derecelerde yönetsel kararları etkilemesi mekanizmalarını araştırmaktadır.

Opak yapı nedeniyle banka dışı kesimlerin bankayı izlemesi ve değerlendirmesi son derece güçtür. Bankacılığın ağır düzenlemelere tabii tutulması, doğal kurumsal mekanizmaların gelişmesini engellemektedir. Kamu bankaları, bir çok ülkede bankacılık sektöründeki ağırlıklarının halen yüksek olması sebebi ile kurumsal yönetim eşitliğini temelden değiştirmektedir.

Üst düzey yönetim, bankanın faaliyet alanlarında görevli müdürlerin gözetimini üstlenmelidir. Küçük ölçekli bankalarda dahi önemli yönetim kararları birden fazla kişi tarafından alınmalıdır. Sorumlu oldukları alanlarda banka faaliyetlerinin kendi gözetimleri altında sürdürülmesi için gerekli bilgi ve yeteneğe, kontrol yetkisine sahip olmalıdır. Kurumsal yönetim mevduat sahiplerinin menfaatlerinin korunmasına yönelik olmalıdır.

Küçük hissedarlar, önemli kararların alınmasında doğrudan oy kullanarak, yönetim kurulunu seçerek, yöneticilerin performanslarını ölçmek için teşvik edici sözleşmeler imzalayarak kurumsal yönetimin ortaya konulmasına çalışmaktadırlar.

Genel müdür ve üst düzey yöneticilerin, bankanın aktif kalitesini koruyarak karlılık içinde büyüyebilmesi için gerekli yetenek ve deneyime sahip olması gerekir.(BEYAZ,2003:2) Ekonomik göstergeler bankacılık sektörünü 1980 yılından beri önemli bir değişimden geçirirken, bankaların yönetimlerinde de önemli değişiklikler olmuştur. Son 25 yılda bankacılık sektöründe 422 genel müdür değişmiş, 1975-1979 yılları arasında 48 değişim,1980-1985 arası 51 bankada 78 değişim,

1985-1990 arasında 72 bankada 140 değişim olmuştur. Sermaye sahiplerinin yetkisindeki bu değişikliklerin şirket performansını arttırmak amacıyla yapıldığını varsaymak yerinde olur. Çünkü değisimler, sirketlerin daha iyi yönetilmesini sağlamak amacıyla yapılmaktadır.(AKAN,1999:2)

3. Bankalarda Kurumsal Yönetime Yönelik Temel Stratejiler

Kurumsal kültür risk yönetiminde kritik rol oynar. Pozitif risk kültürü bireysel sorumluluğu arttıran bir kültürdür.

3.1 Mevduata Güvence

Mevduat sigorta sisteminin, "Too big to fail"" politikası gibi sistemdeki riskleri elimine etmek yerine riskleri arttırdığı ileriye sürülmektedir(KARACAN:200,122). Yaşanan 2000-2001 krizleri, Türkiye'de banka yönetimlerinin elini kolunu bağlayarak çaresiz bir halde, bankaların mali yapılarını olumsuz hale getiren, faiz -kur- likidite riski ile karşı karşıya bırakmış, varlıklarının önemli kısmını oluşturan Devlet İç Borçlanma Senetleri'nin değerlerini düşürmüş, yüzde 7500'lere ulaşan faiz oranları ile bankalar tarafından piyasadan para talep edilmiş ve döviz borcu olan bankalar, sabit kurdan dalgalı kura geçilmesi ile bir günde yüzde 40 fazla ödemek zorunda kalmışlardır. Sonuçta bankaların sermayeleri küçülmüş ve kredi verme işlemleri en aza inmiştir.(ÇELİK ve EKİNCİ,2002:2)

Bankacılıkta diğer işletmelerden farklı olarak performanslar ölçülmek üzere ikincil piyasalarda likit olarak alım-satım konu edilememiş, ancak riskler daha çabuk değiştirebilmiştir. Oligopolist yapı bankacılık için hala geçerli olduğundan, manipülatif fiyatlama ile piyasa fiyatları çarpıtarak temkinli bir politika izleyen diğer yatırımcılar da mağdur edilebilmektedir. Mevduat müşterileri ve bankaya borç veren diğer alacaklılar, bankaların opak sorunu nedeniyle bankayı yeterli derecede gözleyememektedirler.

Azgelişmiş ülkelerde bankacılık sektöründe aile şirketi şeklinde örgütlenmiş holdingler, banka ortakları ve yöneticilerinin suistimallerini kolaylaştırmaktadır. Bankalar hakkında edinilen bilgi zayıfsa, devralmalar genellikle gerçekleşememektedir.

Kamu otoritesinin bankacılık sektörüne yönelik düzenleme ve denetleme fonksiyonunun kurumlarca yerine getirilmesinde likit bir konumu bulunmamaktadır. Hükümetlerin sisteme müdahaleleri, uluslararası standartlardaki değişimler nedeniyle artmıştır. Dolayısıyla bu müdahaleler bankaların kurumsal yönetimlerini oldukça etkilemektedir.

Mevduat güvencesinin varlığı bankacılık sektöründe önemlidir. Sınırlı sorumluluğun olduğu özel bankacılık sistemlerinde mevduat güvencesi, sigortaların varlığı, banka ve mevduat sahiplerini risk almaya teşvik etmiş bunun sonucunda fona devredilen bankalar, iflas eden şirketler ve gözü yaşlı mevduat sahipleri ortaya çıkmıştır.

1994 krizinde bankalardaki tasarruf mevduatlarına sınırsız garanti verilirken bu durum herkesin kafasını karıştırmıştır. Bu garantinin kaldırılmasından korkulurken, 2000 Kasım krizi ile devlet, banka batırmayacağına, batan bankalara devletin sahip çıkacağına yönelik, tüm mudilere söz vermiş ve yükümlülüklerini arttırırken devletin hareket alanını genişletmiştir.(KUMCU,2004:1) Tasarruf mevduatını ödemek doğru, sınırsız olarak ödemek hatalıdır. Çünkü Hükümet, İmar Bankası'na el koyduğunda aldığı kararla mevduatı sınırsız garanti etmiş, rapor edilenin 4-5 katı çıkınca, alınan kararlardan dönemeyeceği için tamamını ödemek zorunda kalmıştır.(TÖRÜNER,2003:1)

Türk Finans sektöründe uzun yıllar hakim olan "param olsa banka kurar mıyım?" anlayışı ve yasal boşluklar, bu tür işlemlerin yapılmasını arttırmıştır. Yolsuzluklarda, denetçilerin de sorumluluğu vardır. Yasaya aykırı davranışlar, banka ve denetim şirketlerinin üzerinde durmasını

gerektiren işlemlerdir. Fona devredilen bankalar ile düzenlenen raporlar ve murakıp raporlarının hataları da Türk Bankacılık Sisteminin risklerini arttırmaktadır. (APAK ve AYTAÇ,2001:182)

Mevduata verilen güvence, mali sorumluluğu kısıtlı banka sahiplerini; yüksek gelir sağlamak amacı ile banka fonlarını risk düzeyi ve dolayısıyla getirisi yüksek faaliyet alanlarına yönlendirirken, mevduat sahiplerini de hiçbir araştırma yapmadan, en yüksek faiz oranına bakarak bankalara yöneltmiştir.

Türk Bankacılık Sistemi düzenleyicileri piyasa güçlerinin işlevini, bankacıların kapasitesini, bazen de müşterileri dikkate almakla birlikte, alanlarına giren konularda düzenleyici bir çerçeve geliştirmekte başarısız olmaları nedeniyle, banka düzenlemelerinin beklenen amaçlara ulaşmakta zorlandığı görülmektedir. Mevduat güvencesi nedeniyle kamuoyunda açıklanan bilgiler yeterince değerlendirilemediği için yönetilebilir riskler almayan bankaların, mevduatın geri çekilişi yada daha fazla faiz istemek gibi taleplerle karşılaşması kaçınılmaz olacaktır.

Avrupa Gölge Finansal Düzenleme Komitesi'nin 1998 tarihinde sorunlu bankalarla ilgili önerileri şöyledir; Banka borcunu ödeyemez duruma düşmeden önce bankanın faaliyetleri kısıtlanmalıdır. Ödeyemez duruma düşmüşse, devlet mevduat sigorta fonunun taahhütleri ötesinde pay sahibini ve kreditörleri korumaya çalışmamalıdır. Bankacılık sektörünü yönetenler ve denetleyenler siyasal kararlardan olabildiğince uzak tutulmalıdır.(EĞİLMEZ,1999:1)

3.2. Şeffaflık

Ekonomik performansın ve uluslararası mali kurumların sorumluluğunun arttırılmasında önemli bir araç olarak tanımlanırken başka bir tanıma göre, kredilerin yatırımcılarca kullanımını, kredi kullananların kredibilitesini, hükümetin kamu hizmetlerinin sunumu ve uluslararası kuruluşların faaliyetleri hakkında doğru zamanlı ve güvenilir şekilde, ekonomik, sosyal ve politik bilginin artan biçimde akışının sağlanması olarak da tanımlanmaktadır.

Finansal krizlere ilişkin incelenen literatürde, şeffaflığın olmaması devam eden krizlere neden olan ya da ortaya çıkmasına katkıda bulunan önemli faktörlerden birisi olarak gösterilmektedir.

Şeffaflık kamuoyuna;

- Yönetim kurulu yapısı(üye sayısı, üyeler ve nitelikleri, verdikleri taahhütler)
- Üst düzey yönetim yapısı (sorumlulukları,nitelikleri ve deneyimleri)
- Bankaların temel örgütsel yapısı (temel faaliyet alanları,tüzel kişilik yapısı)
- Bankanın teşvik sistemine dair bilgi(özlük haklarına ilişkin politikalar, yönetici ücretleri, primler)
- Yan ve bağlantılı kişi ve kuruluşlarla yapılacak işlemlerin yapısı ve sınırları konusunda bilgi sağlamaktadır.(TBB, 2002:3)

Şeffaflığın etkinliği için; hedef gruplar (bankalar,şirketler,hükümetler vs.) talep edilen bilgiyi verme yetkisine ve istekliliğine sahip olmalıdır. Ayrıca bilgiyi kullanacak olanlar ise kabul görmüş standartlara göre bilgi sağlayanları değerlendirmek üzere sunulan bilgiyi kullanabilme yetkisine sahip olmalıdır.

Şeffaflığın arttırılması, kamuoyunun çıkarlarına hizmet etmek için hem piyasaların etkin olarak işlemesi hem de iyi yönetim anlayışının yerleşmesi için gerekli görülmektedir. Ülkemizde sermayesi halka açılmış bankaların bir kısmına devlet el koymuş ve halkın elindeki el konulan

bankaların hisse senetleri adi bir kağıt parçası haline dönmüştür. Halka açık bankalar hakkında bilgi istendiğinde ise, "sistem riski yaratır" diyerek yatırımcıdan gizlenmiştir.

Ülkemizde kamunun kendi vatandaşlarına karşı fazla bilgilendirici ve şeffaf olmadığı göz önüne alındığında, ekonominin katlanmak zorunda olduğu maliyetin ne kadarının denetim fonksiyonu aksamasından kaynaklandığı, TMSF' deki bankalara bakılarak görülebilir. Hemen hemen Uzakdoğu Asya ülkelerinin örgütlenme tarzı da aynıdır.

Şeffaflığın yetersiz olduğu ülkelerde, piyasaların deregülasyon sonrası bankaların özel müşterileri hakkında daha sınırlı bilgiye sahip olacakları, yatırım yapılacak projeler üzerinde doğru seçim yapılması için öğrenme sürecinin, kendi dağılımının etkinliğini olumsuz olarak etkileyeceği ve bir kriz yaşanma olasılığının yüksek olduğu belirtilmektedir. Şeffaflığın arttırılmasında, IMF, Dünya Bankası gibi uluslararası kuruluşlar önemli rol oynamaktadır.

Ülkemizde sanayinin bütün büyük grupların elinde olması, piyasalarda egemen konuma gelmenin yollarından biridir. Tasarrufların holding bankaları aracılığı ile çok uygun koşullarda diğer yatırım yapan firmalara yönlendirilmesi sonucu bazen ölçü kaçmakta ve yeni riskler ortaya çıkmaktadır.

4. SONUÇ

Kurumsal yönetim tartışması önce gelişmiş sermaye piyasası olan ülkelerde başlamıştır. AB' de sermaye piyasalarının önemi artarken, çarpıcı şirket batmaları daha çok azınlık hakları üzerinde odaklanmıştır.

Yönetim kurulu tarafından, politikalara uygunluğun izlenmesine ve çeşitli yönetim seviyelerinde sapmaların rapor edilmesine imkan verecek işlevler oluşturulmalıdır. Yönetim kurulu üyeleri görevlerinin gerektirdiği nitelikleri taşımalı, kurumsal yönetimde üstlenmiş oldukları rolün bilincinde olmalı, alınan kararların uygulanmasından sorumlu olmalı, hükümetin ve amir ortakların etkisinde olmamalıdır.

Bilgi herkes için erişilebilir olmalıdır. Açık olmalıdır, anlaşılabilir olmalıdır, eksiksiz ve süreklilik arz etmelidir. Bunu da kurumlar bilginin akışını sağlama yoluyla kolaylaştırmalıdır.

Yolsuzluklar ise yönetimden ve çalışanlardan kaynaklanırken amaç, kanunlarda suç sayılan şekilde davranmak ve finansal kazanç sağlamaktır. Yönetim yolsuzluğu, bankayı olduğundan daha iyi gösterme çabası ile bilinçli olarak yapılan tahrifatlardır. Nedeni de, ortaklar için sermaye koymama ve yöneticilerin daha iyi prim alma isteğidir.

Şirket ve hissedarların çıkarları doğrultusundaki amaçların takip edilmesi için yönetim kurulu ve üst düzey yönetimi yeterli ölçüde teşvik edilebilmelidir.

KAYNAKÇA:

Active AR-ME (2003) "<u>Türk Bankacılık Sektöründe Uluslararası Kurumların Şaşılığı</u>" Activeline, Ocak

AKAN Mustafa(1999)," <u>Bankacılık Sektöründe Yönetim Değişikliklerinin Karlılığa Etkisi</u>, Active, Haziran-Temmuz

APAK Sudi, AYTAÇ Ayhan (2001), "<u>Türk Bankacılık Sisteminde Risk Kaynakları ve Yönetimi</u>," Balıkesir Üniversitesi "Bandırma İİBF, 5. Türkiye Finans Eğitim Sempozyumu

BEYAZ Ahmet (2003), "Bankalarda Kurumsal Yönetim Uygulamaları" Active, Kasım – Aralık,

BİLA Fikret (1999)," Bankalar Hileli Olarak mı Batırılıyor", Milliyet Gazetesi, 13 Ocak

CİVELEK Mehmet A., DURUKAN M. Banu (2003), "<u>Türk Ticaret Bankalarının Likidite Tercihi ve Tam Kapsamlı Mevduat Sigortası Uygulanması Üzerine Bir Araştırma</u>" İktisat, işletme ve Finans Dergisi, Eylül, Yıl:18, s:47-62

CLARKE Sally (2001), "Kurum Çapında Risk Yönetimi, Anahtar Kavram Entegrasyon", Active, Temmuz-Ağustos

KARACAN İhsan Ali, "Bankacılık ve Kriz", İstanbul, Creative Yayıncılık, 2000:122

ÇELİK Faik, EKİNCİ M. Behzat (2002), "<u>Türkiye'de Bankacılık Krizlerinin önlenmesinde Risk Yönetiminin Yetersizliği, Stratejik Bir Yaklaşım</u>" Active, Mart -Nisan

EĞİLMEZ Mahfi (1999), "Avrupa'da Nasıl?", Radikal Gazetesi, 2 Şubat

EKREN Nazım (2002), "Bankacılık Reformlarının Ekonomi Politiği", Activline, Ağustos

KATIRCIOĞLU Erol (1999), "Sorun Holding Bankacılığı mı?", Radikal Gazetesi, 13 Şubat

KUMCU Ercan(2004), "Bankaların Halka Açılmaları", Hürriyet Gazetesi, 7 Nisan

İŞCAN Ayşen (2003)" <u>Banka Kredilerindeki Daralmanın Ekonomik Etkileri ve Krizlerdeki Gelişimi</u>", Uzmanlık Yeterlilik Tezi, T.C.Merkez Bankası, Bankacılık ve Finansal Kuruluşlar Genel Müdürlüğü

SANTOMERO Anthony M. (2002) , "<u>Bankacılık Düzenlemeleri Banka Müşterilerine Nasıl</u> Yansır?" Bankacılar Dergisi, sayı:43, s:101-109

VAROL Kübra (2004)" <u>Bankaların Yolunu Kurumsal Yönetim İşığı Aydınlatacak</u>" Activeline "Kasım

TBB,(2002), "Şeffaflığın Önemi Üzerine Bir Değerlendirme" Bankacılık ve Araştırma Grubu, Ocak

TBB(2000), "Bankalarda Kurumsal Yönetim" Bankacılar Dergisi, Sayı:32 s:94-101

TÖRÜNER Yaman (2003),"İmar'da Hata Üstüne Hata", Milliyet Gazetesi, 19 Aralık

İYİ YÖNETİŞİM

Prof. Dr. Selim BEKÇİOĞLU¹ Öğr. Gör. Bihder GÜNGÖR AK²

ÖZET

İngilizce'de "Yönetme Tarzı" kavramını ifade etmek için kullanılan "Governance" kelimesinin Türkçe karşılığı olarak bulunan ve giderek daha fazla kullanılmaya başlanan "Yönetişim" kelimesinin Türkiye'de henüz hangi anlamı tam olarak karşıladığı tartışılıyor.

Yönetişim, elinde kaynakları kullanma yetkisine sahip olan kişilerin bu kaynakları hangi amaçla nasıl, hangi açıklık ve hesap verebilirlik derecesi ile kullandıklarını ifade eder.

Ekonomik verimliliği geliştirmenin anahtar etmenlerinden biri olan yönetişim, bir şirketin yönetimini, onun kurulunu, hissedarlarını ve ortakları arasındaki ilişkinin düzeyini kapsar. Yönetişim, kuruluşların ve ortaklıkların uygun yapısıyla ilgilenir. Gelişen ve geçiş sürecinde olan özel ekonomilerde, ekonomilerin performansının temel göstergesidir.

Yönetişim yapıları yasal ve düzenleyici politikalardan etkilenir ve etkilerler. Ulusal ve global düzeydeki politikaların güvenilir öğütler tarafından rehber olunmaya ihtiyacı vardır.

Yönetişim uygulamalarının çalışmaları global ve tarihsel uygun politikaların açık ve kesin ifadeleri ile desteklenir. Bu politikalar akademik disiplinlerin geniş bir alan içinde bilgiye yaklaşmaktır. Etkili politikaların gelişmesini pek çok farklı ülkede akademisyenler ve uygulayıcılar arasında işbirliğinden kâr elde edilecektir.

Etkili yönetişim uygulamaları için çevrenin yarattığı başarı düzenini gerçekleştirmek için global bir eğilim içinde etkili yönetişim uygulamalarını başarmak ve bazı farklılıklara karşın bazı tedbirlerin alınması gerekir.

ABSTRACT

Corporate Governance expresses style of the governance in English. But in Turkish, this word's does not know mean what it means. This word is a new world in Turkey and do not know which mean is it.

Corporate Governance the person who having to use authority for the sources, these sources with which aim to use and to use accountable and responsiveness.

Improving economic productivity some of the key factor is Corporate Governance. Corporate Governance contains a company's management, its committee, its shareholders and between its common connection's level. Corporate Governance, companies and common's interested in their agreeable structure. In developed and growing up economy and private sectors, Corporate Governance is an indicator for economy's performance.

Corporate Governance structures effect and effected legal and regulator policies. In national and gobe level policies need by reliable advice guiders.

² Adnan Menderes Üniversitesi, Yenipazar MYO

¹ Adnan Menderes Üniversitesi Nazilli İİBF, İşletme Anabilim Dalı Öğretim Üyesi

The Corporate Governance practices stand by globe and historical appropriate with clear and certain expression. These policies approach to knowledge in a large area in academic disciplines. Improving effective policies have profited by a academicians and practicers' cooperation.

For effective Corporate Governance practice while the environment creates successful system, in the globe trend effective Corporate Governance practice to achieve and against to some differences to take some precautions.

Anahtar Kelimeler (Key Words)

İyi Yönetişim (Good Governance), Kurumsal Yönetim (Corporate Governance), Yerinden Yönetim (Desantralize), Etik (Ethic).

1. Giriş

1990'lı yıllardan beri iş dünyasına yeni bir kavram yerleşti. İngilizce'de "Good Governance" ya da "Corporate Governance" olarak da ifade edilen kavramın, Türkçe karşılığı "İyi Yönetişim" ya da "Kurumsal Yönetim" olarak belirlenmiştir. Avrupa, Amerika Birleşik Devletleri ve Japonya'da 1980'li yıllarda "Kurumsal Yönetim" kavramından ilk kez bahsedilirken, Türkiye bu kavramla 1990'lı yıllarda tanışmıştır. Yeni bir kavram olmasından dolayı bu konuda zaman zaman kavram kargaşasına düşülmüştür. Bu kavram kargaşasına engel olmak için Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD), "Kurumsal Yönetim Komitesi" adında bir birim oluşturmuştur.

Kurumsal Yönetim Komitesi'ne göre; Kurumsal Yönetim, şirketlerin kontrol edildiği, ekonomik ve sosyal sistem içinde yönlendirildiği, şirketlerin yönetim ve organizasyon yapılarının düzenlendiği bir sistemdir.

Türkiye'de Kurumsal Yönetim'in çerçevesini OECD'nin belirlediği kriterler içinde İstanbul Menkul Kıymetler Borsası (İMKB) belirlemiştir. Bu çerçevede İMKB, "Kurumsal Yönetim Endeksi" oluşturmuştur. Bu endeksin temel kurallarını ve hesaplama yöntemlerini İMKB'nin Değerleme ve İstatistik Müdürlüğü açıklamıştır.

Bu noktada Türkiye'de kurumsal yönetimin uygulanabilirliği ve değerlendirilebilmesi için son zamanlarda çalışmalar hızlandırılmıştır.

Çalışmamızda; gerek Dünya, gerekse Türkiye için yeni bir kavram olan "Kurumsal Yönetim" kavramına açıklık getirilmeye çalışılacak, unsur ve özelliklerinden bahsedilerek, OECD'nin bu konuda yayınladığı ilkeler açıklanmaya çalışılacaktır. Son olarak, Türkiye'de Kurumsal Yönetim için yapılan çalışmalar hakkında bilgi verilecektir.

2. Kurumsal Yönetim'in Tanımı ve Kapsamı

İngilizce'de "Yönetme Tarzı" kavramını ifade etmek için kullanılan "Governance" kelimesinin Türkçe karşılığı olan "Yönetişim" kelimesinin Türkiye'de kullanımı henüz çok yenidir. Bu yüzden kavramın neyi ifade ettiği tam olarak anlaşılamamış ve zaman zaman kavram kargaşası içine girilmiştir.

OECD Kurumsal Yönetim Komitesi'ne göre Kurumsal Yönetim, şirketlerin yönlendirildiği ve kontrol edildiği sistem olarak tanımlanabilir. Aslında şirketlerin yönetimi, yönetim kurulu, hissedarları ve diğer çıkar grupları arasındaki ilişkiler dizisini içerir. Kurumsal Yönetim, şirketlerin

amaç ve hedeflerinin saptandığı, bu amaç ve hedeflere ulaşmanın ve performanslarını gözetim araçlarının belirlediği bir yapıyı ortaya koyar. Başka bir deyişle şirketlerin yönetimi, yönetim kontrolü ve performansına odaklanan kurumsal yönetim, şirketlerin sahipleri ile yönetim arasındaki iliskiler sistemini temsil eder (GÜRBÜZ ve ERGİNCAN, 2005:216).

Türkiye Etik Değerler Merkezi Vakfı'nın Kurucu üyesi Sayın Bülent ŞENVER'e göre yönetişim; iyi, kurumsal sorumlu yönetimdir. ŞENVER'e göre şirketler, sahip oldukları değerlerle birlikte tüm ilgi duyan taraflara karşı sorumludurlar. bu sorumlular ileriki bölümlerde iç ve dış katılımcı gruplar olarak adlandırılan çalışanlar, hissedarlar, ortaklar, tedarikçiler, müşterilerdir.

Kısaca Kurumsal Yönetim, söz konusu şirketlerin faaliyetlerini, planlarını, hedeflerini, verimliliklerini ve bunları yerine getirirken sergiledikleri performanslarını değerlendiren, kontrol eden bir sistemdir. Bu konulardaki performanslarını etkin biçimde düzenleme, şirketlerin ortakları, hissedarları, yönetimi ve yönetim kurulunca yerine getirilmektedir. Kısacası bir şirketin kurumsal yönetim yapısını belirlemede yukarıda sözü edilen bu dört grup arasındaki ilişki ve bunların şirketle ilgili karar ve davranışları dikkate alınmalıdır. Bu katılımcılara iç katılımcılar denilebilir. İç katılımcılar, şirket yönetimiyle direkt ilişkisi olan gruplardır. Bu gruptan başka şirketin çalışanları, müşterileri, tedarikçileri, şirkete borç verenler ve toplum da kurumsal yönetim sisteminde birer katılımcı taraftır. Bu taraflara, dış katılımcılar denilebilir. Dış katılımcılar, şirketle bağlantısı olan ancak yönetim aşamalarında bulunmayan ve yönetim kararlarında doğrudan yer almayan gruplardır.

Kısaca kurumsal yönetimin kapsamı söz konusu şirketleri tümüyle sarar. İster şirketle doğrudan ilişkisi olan ortaklar, hissedarlar, yönetim ve yönetim kurulu olan iç katılımcı gruplar olsun, isterse şirketle doğrudan ilişkisi olmayan şirket çalışanları, müşteriler, tedarikçiler, şirkete borç verenler ve toplum gibi dış katılımcılar olsun, ekonomik yapı içinde şirketlerin kurumsal yönetim çerçevesini çizer.

3. Kurumsal Yönetim Çeşitleri

Gerek Dünya'da, gerekse Türkiye'de kurumsal yönetimin uygulanma çabaları sonucunda yönetişimin üç tür boyutunun olduğu ortaya çıkmıştır. Bunlar:

- İktisadi (Ekonomik) Yönetişim.
- Siyasi (Politik) Yönetişim.
- İdari (Yönetim-Organizasyon) Yönetişim.

Sözü edilen çeşitlerin tümü, yönetişim politikalarının uygulanması sürecinde, ihtiyaçlar doğrultusunda ortaya çıkmış ve sistemin yerleşmesinde ve anlaşılmasında taraflara yardımcı olmak üzere sınıflandırılmıştır.

3.1. İktisadi Yönetişim

Verimli ve uygulanabilir bir kurumsal yönetim yapısı için öncelikle şirketlerin faaliyet gösterecek oldukları ülkenin ekonomik yapısının iyi tanınması gerekmektedir. Ülkenin içinde bulunduğu gerek makro, gerekse mikro ekonominin şirketlerin kurumsal yönetim ilkelerine uygun, uygulanabilir ve kontrol mekanizmasının rahat çalıştığı bir ortam olması kaçınılmazdır.

Bu noktada kurumsal yönetim, bir ülkenin iktisadi faaliyetlerini ve diğer ekonomilerle olan ilişkilerini etkileyen karar alma süreçlerinin tamamını içerir.

3.2. Siyasi Yönetişim

Demokrasi, halkın halk tarafından halk için yönetimi olarak tanımlanır. Bu tanım demokrasinin üç temel özelliğini ortaya koymaktadır. Bunlar temsil, katılım ve denetimdir. Demokrasi şeffaf bir toplum düzenini gerektirir ve bu düzen içinde toplumla yöneticiler arasında her zaman net bir iletişimin olması gerektiği savunulur. Bu noktada siyasi yönetişim, ülkelerin siyasi yapılarının oluşturmadaki karar sürecini içerir.

Sadece toplumla yöneticiler arasında kusursuz bir iletişimin olması, kusursuz bir yönetim tarzının oluşması için yeterli değildir. Bu nedenle yöneticilerin, siyasi yapıya içinde aldıkları kararlar ve yaptıkları faaliyetler her zaman denetime ve kontrole açık olmalıdır.

O halde eğer ülkelerin yönetimi için en ideal biçimin demokrasi olduğunu kabul ediyorsak, demokrasinin işleyebilmesi için toplumda fertler arasında, fertlerle yöneticiler arasında uzlaşmanın sağlanması için çaba gösterilmelidir.

3.3. İdari Yönetişim

Siyasi yönetişim bölümünde sözü edilen açıklamalar, devlet yönetimindeki yapıyı anlatırken, idari yönetişim, daha çok bu siyasi yapıyı kuran, uygulayan ve sistem içinde çalışan kişilerin de içinde yer aldığı, siyasal uygulamaya yönelik sistemi içerir.

İdari yönetişim, sistemden çok sistem içinde yer alan bireylerin yani yönetenlerin demokratik yaşam ilkelerine uygun davranıp davranmadıklarını inceler.

Tıpkı kamu sektöründe yer alan yöneticiler gibi, özel sektörde faaliyet gösteren şirketlerin idarecileri için de demokratik ve buna bağlı olarak şeffaf bir çalışma yapısı, şirketin kurumsal yönetim adına atacağı en önemli adımlardan biri olacaktır.

4. Kurumsal Yönetimin Özellikleri ve Temel Unsurları

Gerek siyasi, gerek iktisadi ve gerekse idari yönetişim tarzında olsun, kurumsal yönetişimin taşıması gerekli bazı özelliklerinin olması kaçınılmazdır. Bu özellikler aynı zamanda kurumsal yönetim kavramında yaşanan kavram kargaşasını da ortadan kaldırmaya yöneliktir. İyi bir kurumsal yönetimde bulunması gereken özellikler şöyle sıralanabilir:

- Katılım
- Hukuk Devleti
- Şeffaflık
- Duyarlılık
- İşbirliği
- Adalet
- Etkinlik ve Verimlilik
- Sorumluluk
- Stratejik Vizyon

İyi yönetişim; devlet yönetiminde temsil katılım ve denetimin etkin bir sivil toplumun hukukun üstünlüğünü yeniden yönetimin, yönetimde açıklık ve hesap verme sorumluluğunun, kalite ve

ahlâkın, kurallar ve sınırlamaların, rekabet ve piyasa ekonomisiyle uyumlu, alternatif hizmet sunum yöntemlerinin ve nihayet dünyada gerçekleşen dijital devrime uyumun mevcut olduğu bir siyasal ve ekonomik bir düzeni ifade etmektedir.

Dünya Bankası tarafından yapılan çalışmalar kurumsal yönetim için hangi faktörlerin önem taşıdığını, yani unsurlarını açıklamıştır. Buna göre;

Ekonomik sistem içinde yer alan **kurallar ve mevcut sınırlamalar** özellikle Yasama, Yürütme ve Yargı organlarının işleyişi ile ilgili kurallar ve sınırlamalar önemli hale gelmektedir. Bütçenin hazırlanması, onaylanması ve denetimi ile ilgili kurallar, muhasebe ve denetim standartları gibi konularda olduğu gibi, yargının bağımsız olması, gerek duyulan kurumların özerk hale getirilmesi iyi yönetişim için gerekli temel unsurlardır.

Katılım mekanizmaları gelişmiş olmalıdır. Halkın siyasi haklarını bilerek yönetenlere gerekli yerlerde müdahale haklarının düzenlenmesi gerekmektedir. Yönetenlerden yönetime dair açıklama yapmalarını istemek ve tüm siyasi karlardan ve faaliyetlerden haberdar olmalarını sağlayacak ve siyasete katılımı arttırıcı düzenlemelerin yapılması gerekmektedir.

Eskiden sadece ekonomik alanda kullanılan bir kavram olan rekabet, artık yaşamın her safhasında karşımıza çıkmaktadır. Özellikle kamu ile özel sektör arasında alternatif hizmet sunum yöntemlerinin oluşturularak, ekonomik ve sosyal sistem içinde kalitenin artmasına neden olacak olan **rekabet** kurumsal yönetimin önemli unsurlarından biridir. Özellikle kamusal hizmet alanlarında yerinden yönetim ve özelleştirme uygulamalarının yapılması iyi yönetişimin uygulanabilmesi için önem taşımaktadır.

"İyi Yönetişim" kavramının içerisinde **diyalog ve uzlaşma** yer almaktadır. Halk, önce hür iradesi ile mütabakata dayalı olarak temsilcilerini seçilebilmeli, onlara bu şekilde yönetme hakkını vermeli, yöneticiler ile yakın bir iletişim içerisinde bulunarak kamusal kararlara katılabilmeli ve yöneticilerin güç ve yetkilerini kötüye kullanmamaları için onları kontrol edebilmelidir. İşte gerçek demokrasi, ideal devlet ve iyi yönetişim için bu anahtar kavramların varlığı ve işlerliği gereklidir.

5. Kurumsal Yönetimin İlkeleri ve Uygulayıcıları

Kurumsal yönetim ister tek elden, isterse farklı biçimlerde oluşsun, hepsinin temeli aynı ilkelerden oluşur. Bu da yönetişimin uygulama alanlarında oluşacak farklılıkları ortadan kaldıracaktır. Bir şirketin yönetişim politikaları, başka bir şirketinkine uymayabilir. Şirket temel politikalarındaki farklılıklar bunu kaçınılmaz kılar. Ancak gerek şirket, gerekse topluma yansıtılması istenen şey aynıdır. Açıklık, sorumluluk sahibi yöneticiler, vizyon sahibi liderler, kararlılık ve demokratik bir yaklaşım.

5.1. Kurumsal Yönetimin İlkeleri

Kurumsal yönetimin ilkelerinin anlatılması için ideal devlet yapısının nasıl olması gerektiği ortaya konulmalıdır. İdeal devlette bulunması gereken ilkeler, sistem içinde gerekli olan kurumsal yönetim ilkeleri ifade etmektedir. Buna göre ideal devletin temel özellikleri sunlardır (AKTAN:2003):

Devlet, sosyal işbirliğine dayalı (Sözleşmeci Devlet), sosyal sözleşmeye dayalı, (Anayasa Devlet), sahip olduğu güç ve yetkilerin tek bir elde toplanmayan (Kuvvetler Ayrılığı), sahip olduğu güç ve yetkilerin merkezde toplandığı (Merkeziyetçi Devlet), sahip olduğu "Siyasi Güç" ve yetkilerin çerçevesi ve sınırları mutlaka devlet anayasası içerisinde belirleyen (Hukuk Devleti), sahip olduğu "Ekonomik Güç", yetki, görev ve fonksiyonlarının çerçevesi ve sınırları mutlaka devlet anayasası içerisinde belirleyen (Sınırlı Devlet), halk egemenliğine dayalı (Demokratik Devlet), piyasa

ekonomisinin işleyişine ve fiyat mekanizmasına müdahaleleri ancak gerektiğinde ve çok sınırlı düzeyde olan (Katalizör Devlet), özel sektörden daha iyi ve etkin bir şekilde sunabilecekleri mal ve hizmetleri üretmekten kaçınmalı, bunu yerine piyasa ekonomisinde oyun kurallarını tespit edebilen (Hakem Devlet), yönetiminde şeffaflık sağlayan (Şeffaf Devlet), varlık sebebi bireylerin haklarının ve özgürlüklerinin korunması olan, insanlar arasında cinsiyet, ırk, din, dil, etnik köken farkı gözetmeyen (Çoğulcu Devlet), tüm vatandaşlarını her türlü sorunlarını çözecek bir kurum değil, gözetilmeye ve korunmaya muhtaç kimselere yardım ve destek sağlayacak bir kurum olan (Sorumlu Devlet), gelir ve giderleri prensip olarak birbirine denk olan bir kurum, uluslararası siyasi ve ekonomik ilişkilere önem veren, uluslararası rekabete kenetlenmeyi ve dünya ekonomisi ile bütünleşmeyi hedef alan bir kurum (Global Devlet), evrensel değerlere sahip, yönetimde liyakat sistemi geçerli olan, katılıma dayalı bir kurum olan (Katılımcı Devlet), yönetimde kalitenin arttırılması ve geliştirilmesi (Kaliteli Devlet) için toplam kalite felsefesinin benimsenmesi ve uygulanmasına yönelik faaliyetlerde bulunan bir kurumdur.

Türkiye'de uygulanması planlanan Kurumsal Yönetim İlkeleri, SPK koordinasyonunda bir komite oluşturulmuş, bu komiteye SPK uzmanlarının yanı sıra, İMKB ve Türkiye Kurumsal Yönetim Forumu'nun temsilcileri iştirak ettikleri bir toplantıyla belirlenmiştir. Bu çalışmanın sonucunda ortaya çıkan Kurumsal Yönetim İlkeleri dört ana başlık altında toplanabilir.

Bu İlkeler; pay sahipleri, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, menfaat sahipleri ve yönetim kurulu olmak üzere dört ana bölümden oluşmaktadır. (<u>www.spk.gov.tr</u> 12.04.2005)

İlk bölümde, pay sahiplerinin hakları ve eşit işleme tabi olması konularındaki prensipler yer

almaktadır. Bu bölümde, pay sahiplerinin bilgi alma ve inceleme hakkına, genel kurula katılım ve oy verme hakkına, kar payı alma hakkına ve azınlık haklarına ayrıntılı olarak yer verilmekte, ayrıca pay sahipliğine ilişkin kayıtların sağlıklı olarak tutulması ve payların serbestçe devri ve satışı konuları ile pay sahiplerine eşit işlem ilkesi ele alınmaktadır.

İkinci bölümde, kamunun aydınlatılması ve şeffaflık kavramları ile ilgili prensipler yer almaktadır.

Bu bölümde, kamuyu aydınlatma ilkesi çerçevesinde şirketlerin pay sahiplerine yönelik olarak

bilgilendirme politikası kuralları oluşturmalarına ve bu kurallar bütününe sadık kalarak kamuyu aydınlatmalarına yönelik prensipler oluşturulmuş ayrıca, dünyadaki son güncel gelişmelere paralel olarak ülkemiz koşulları da göz önünde bulundurularak periyodik mali tablolar ve raporlarda yer alacak bilgiler bir standarda bağlanmış ve kamuya duyurulacak bilgiler, işlevsellik ön planda tutularak ayrıntılı hale getirilmiştir.
Üçüncü bölüm, menfaat sahipleri ile ilgilidir. Menfaat sahibi, işletmenin hedeflerine ulaşmasında ve

faaliyetlerinde ilgisi olan bir kimse, kurum veya çıkar grubu olarak tanımlanmaktadır. Şirketle ilgili menfaat sahipleri; pay sahipleri ile birlikte çalışanları, alacaklıları, müşterileri, tedarikçileri, sendikaları, çeşitli sivil toplum kuruluşlarını, Devleti ve hatta şirkete yatırım yapmayı düşünebilecek potansiyel tasarruf sahiplerini de içermektedir. Bu bölümde şirket ile menfaat sahipleri arasındaki ilişkilerin düzenlenmesine yönelik prensipler yer almaktadır.

Dördüncü bölümde ise, yönetim kurulunun fonksiyonu, görev ve sorumlulukları, faaliyetleri, oluşumu ile yönetim kuruluna sağlanan mali haklar ve yönetim kurulunun faaliyetlerinde yardımcı olmak üzere kurulacak komitelere ve yöneticilere ilişkin prensipler yer almaktadır.

Sermaye Piyasası Kurulu; 21. yüzyılın iyi kurumsal yönetim uygulamalarının öne çıktığı ve başta finans sektörü olmak üzere bir çok sektöre kurumsal yönetim yaklaşımının damgasını vuracağı bir dönem olacağı düşüncesiyle, bu İlkelerin uygulanmasının Türk sermaye piyasalarına, şirketlere, sermaye piyasası kurumlarına ve tasarruf sahiplerine önemli katkılar sağlayacağı düşüncesindedir. (www.spk.gov.tr 12.04.2005)

5.2. Kurumsal Yönetimin Uygulayıcıları

Genel olarak kurumsal yönetim sürecinde etkili olan üç temel uygulayıcısı vardır. Bunlar:

- Devlet
- Özel Sektör
- Sivil Toplum

Bunların her birinin kendilerine özgü rolleri vardır. Sivil toplum üyeleri devletle olan ilişkilerinde kamu görevlileri ve bürokrasi ile yüz yüze gelmektedir. Bu nedenle Devlet, kurumsal yönetimin en önemli ve etkili uygulayıcılarındandır. Kamu sektörünün işleyiş biçimi ve verimliliği bu karşılaşmanın süresini ve niteliğini belirlemektedir. Eğer Devlet, kurumsal yönetim tarzının işlerliğini etkin hale getirdi ise toplumla bürokratik işlerden dolayı daha az karşılaşacaktır. Bu karşılaşma ne kadar az olursa Devlet kurumsal yönetim konusunda verimli olmuş demektir.

Pek çok ülkede kamu sektörünün etkin işleyişi, aşırı merkeziyetçilik, kamu hizmetlerinin etkin sunulmaması ve merkezi hükümetin katı karar ve uygulamaları gibi yapısal sorunlar yüzünden kısıtlanmaktadır. Yerinden Yönetim'de Hükümet, halkın karar verme mekanizmalarına dolaysız katılımına olanak vermeli ve sivil toplumu güçlendirmelidir. Böylece, katılım, karar süreçlerine doğrudan katılım veya halkın çıkarlarını temsil eden geçerli ara kurumlar aracılığıyla vatandaşların seslerini duyurabilmeleri demektir. (CEVHER, 2003:10)

Özel sektör, kurumsal yönetimi hem kendi şirketlerinde, hem de çalışanlarında uygular. Şirketin faaliyetlerinde, politikalarında, çalışma ve kalite standartlarında açıklık, sorumluluk, demokratiklik ön planda ise bu şirkette kurumsal yönetimden söz edilebilir. Son yıllarda özel sektörde faaliyet gösteren şirketlerin büyük bir çoğunluğu SPK'nın hazırlamış olduğu "Kurumsal Yönetim İlkeleri" çerçevesinde kendi bünyelerine uygun kurumsal yönetim ilkeleri benimsemiş ve bunları birer şirket politikası haline getirmek için çalışmaları hızlandırmışlardır.

Sivil toplum, ülke içinde yönetişim kurallarının asıl uygulayıcılarındandır. Gerek Devlet, gerekse özel sektörde uygulanan yönetişim tarzları, eğer sivil toplum örgütleri tarafından kullanılmaz ve onlarca kabul görmezse sistem içinde etkili olamaz. Ancak bu kadar büyük önemi olan sivil topluma haklarını, neyi ne zaman isteyeceklerini öğrenmeleri beklenmelidir. Gerek Devleti, gerekse özel sektörü yönlendirecek olan sivil toplumdur, Halkın kendisidir.

6. Kurumsal Yönetim Çalışmaları

Ülke sınırları varlıklarını fiziksel olarak sürdürseler de, dünyanın giderek küçüldüğü ve sınırların önemsizleştiği artık herkes tarafından kabul edilmektedir. İletişim teknolojilerinin gelişmesi ile artık fonlar bir piyasadan diğerine, saniyeler içerisinde yer değiştirebilmektedir. Diğer taraftan, her seviyeden devletler ve uluslararası finans kuruluşları işbirliğine gitmekte, uluslararası örgütler kurulmakta ve birçok alanda uluslararası standartlar oluşturulmaktadır (SPK,2003:1)

6.1. Dünyada Kurumsal Yönetim Çalışmaları

Dünyada kurumsal yönetim alanında belirli bir çerçeveye yönelik olarak yapılan çalışmalar bütün hızı ile devam etmektedir. Bu konuda Dünya Bankası, OECD ve bu iki örgütün özel sektör temsilcilerinin katılımı ile birlikte oluşturduğu Global Kurumsal Yönetim Forumu (GCGF) öncü olarak faaliyet göstermektedir. (SPK, 2003:3)

Bunun yanında gelişmiş ekonomik yapıya sahip olan ülkelerle birlikte, pek çok ülke, mevcut yönetim politikalarını gözden geçirme ihtiyacı duymuşlardır. Burada sözü elden sadece ekonomik yapının sergilendiği yönetim tarzları değil, özel sektör yapıları, sivil toplum örgütlerinin yapılandırılması ve işlerliği de bu yönetim politikaları içinde yeniden düzenlenmeye çalışılmıştır.

Örneğin Amerika Birleşik Devletleri'nde son yıllarda ortaya çıkan şirket skandalları sonucu Hükümet, tüm ülke genelindeki yönetim tarzının tek tip olması ve aksaklıkları ortadan kaldırmak ve kontrolü sağlayabilmek için bazı yasal düzenlemeler yapmak durumunda kalmıştır. Aynı şekilde Almanya daha öne yayımlamış olduğu kurumsal yönetim ilkeleri rehberindeki pek çok prensibi yeniden değerlendirerek bunarın çoğunun uygulanabilirliğini yasa ile zorunlu hale getirmiştir. Japonya, ticaret ve şirketler hukukunu gözden geçirmiş ve global değişimlere uygun yeni değişimler ortaya koyarak, özellikle anonim şirketlerin, toplumun ve sivil toplum örgütlerinin çalışmalarına açıklık getirmeye çalışılmıştır. Yıllardır liberal ekonomiye karşı çıkmış olan Rusya'da bile kamu ve özel sektörün izleyeceği kurumsal yönetim ilkeleri oluşturularak, uygulanması yolunda hızlı adımlar atılmaktadır.

6.2. Türkiye'de Kurumsal Yönetim Çalışmaları

Kurumsal Yönetim anlayışı, şirketlerin faaliyetlerinin taraflara karşı sorumluluklarının bilincinde olarak, şirketin değerini ve verimliliğini arttıran, ortaklarına, hissedarlarına ve çalışanlarına karşı önceden planladığı hedefleri tutturan, bunu yaparken söz konusu taraflarla yasalara uygun, etik değerler çerçevesinde çalışmalarda bulunulmalıdır. Kurumlarda sorumluluk bilincinin gelişmesi için önce anlayış değişikliğinin gerçekleşmesi gerekmektedir.

Türkiye'de, özellikle son kriz döneminin ardından işletmelerin pek çoğu yeni ortak arayışlarına girmiştir. Yabancı sermayenin ülkeye çekilmesi için yapılan faaliyetler, şirket evliliklerini de beraberinde getirmiştir. İşte bu noktada "Yönetişim" (Corporate Governance) kavramı, iyi, sorumlu kurumsal yönetişim biçimiyle karşımıza çıkmıştır. Çünkü ancak bu anlayışla faaliyette bulunan şirketlerle, yabancı şirketler işbirliği yapmaktadırlar (ŞENVER,2005).

Bu nedenle bir dünya şirketi olmak isteyen Türk şirketleri, bu kavramı kurumlarının politikaları içinde yer vermeye başlamışlardır.

Türkiye'de kurumsal yönetim konusunda son birkaç yıldır çalışmalar yapılmaktadır. Bu çalışmaları OECD'nin yayınlamış olduğu kurumsal yönetimin temel ilkeleri çerçevesinde her şirket kendi bünyesinde hazırlamaktadır. Özellikle bankacılık, sigortacılık ve bilişim sektörlerinde bu çalışmalar gün geçtikçe hızlanmaktadır. Şirketler bu çalışmaları yaparlarken, İMKB'nin ve SPK'nın hazırlamış olduğu Kurumsal Yönetim İlkeleri çerçevesinde hazırlarlar.

Türkiye'de kurumsal yönetim çalışmalarının bir başka biçimde değerlendirilmesi ve yapılandırılması, Hükümetin yasalaştırmayı düşündüğü Mahalli İdareler Yasa Tasarısı'dır. Tasarının yasalaşması ile sözü edilen kurumsal yönetim çalışmalarında büyük bir adım atılmış olacaktır. Söz konusu tasarı özellikle kamu kesiminde yönetenlerin ve icraatlarının açıklıkla, güvenilirlik, insan haklarına saygılı, kontrol mekanizması gelişmiş, sorumluluk alabilen, idarecilerin ve politikaların yerleştirilmesi ile mümkündür. Bunu da sadece kamu çalışanları değil, sivil toplum örgütleri ve özel sektör çalışanları ile birlikte gerçekleştirilecektir.

Türkiye Yönetişim Programı adı altında bir dizi program hazırlanmaktadır. Bu program ile ülkenin merkezden yönetiminin teşvik edilmesi, bu yönde politika ve karar alma süreçleri hızlandırılarak, yönetilenlerin yönetime katılmasını güçlendirmek amacıyla yapılmıştır.

İlkeler öncelikle halka açık anonim şirketler için hazırlanmıştır. Ancak bu İlkelerde yer alan prensiplerin kamuda veya özel sektörde faaliyet gösteren diğer anonim şirketler ve kuruluşlar tarafından da uygulama alanı olabileceği düşünülmektedir.

Kurumsal Yönetim İlkelerinin özellikle özelleştirme kapsamındakiler olmak üzere kamu işletmelerinde uygulanması özelleştirmenin başarısında ve özelleştirme sonucunda söz konusu işletmelerin başarılı bir performans sergilemesinde önemli rol oynayabilecektir. Böylelikle, kamu işletmeleri İlkelerin uygulanmasında öncülük yapabilecekler, verimlilikleri ve ekonomiye olan katkıları artabilecektir.

Ayrıca, bankaların belli büyüklüklerin üzerinde kredi verdiği şirketlerde söz konusu bu İlkelerin uygulanmasını gözetmelerinin, kredilerin kullanımı ve geri dönüşünde olumlu bir etkisi olacaktır. Bu yaklaşım, bankaların aktif kalitelerinin iyileştirilmesinde ve dolayısıyla bankacılık sisteminin daha sağlıklı hale gelmesinde etkili olacağı gibi bankacılık sisteminden kredi talep edecek şirketlerin finansal disipline sahip olmalarında da önemli bir rol oynayacaktır.

İlkelerde yer alan prensiplerin uygulanıp uygulanmaması isteğe bağlıdır. Ancak, bu İlkelerde yer alan prensiplerin uygulanıp uygulanmadığına; uygulanmadı ise buna ilişkin gerekçeli açıklamaya, bu prensiplere tam olarak uymama dolayısıyla meydana gelen çıkar çatışmalarına ve gelecekte şirketin yönetim uygulamalarında İlkelerde yer alan prensipler çerçevesinde bir değişiklik yapma planının olup olmadığına ilişkin açıklamaya, yıllık faaliyet raporunda yer verilmesi ve ayrıca kamuya açıklanması gerekmektedir.

SONUÇ

İyi yönetişim ya da kurumsal yönetim konusunda akademik literatürün giderek önem kazanmasına paralel olarak yönetişim kalitesinin değerlendirilmesine yönelik deneysel araştırmaların ve incelemelerin son yıllarda hızla arttığı gözlemlenmektedir. Yapılan araştırmalar şu gerçeği ortaya koymaktadır ki; yönetişim kalitesinin yüksek olan ülkelerde ekonomik kalkınma, kişi başına milli gelir, bebek ölüm oranları, okuma yazma oranları gibi refah düzeyinin göstergesi olan oranları oldukça yüksektir.

13-14 Temmuz 2003 tarihlerinde Surrey'de yapılan bir çalışma ile yeni bir ilerici Yönetişim Zirve Bildirgesi yayınlanmıştır. Bildirgenin bitiş paragrafı şöyledir:

"Yeni yüzyıl, sağlık, bilgi, refah konularında ve milyarlarca insanın açlıktan kurtulması alanında büyük aşamaların yapılabilmesi için çok büyük potansiyeller içermektedir. Refaha ulaşmış, herkesi kucaklayan ve güven içindeki bir küresel toplumun çok yakınımızda olduğunu söyleyebilmek mümkün. Ama, bunun gerçek olabilmesi de hepimizin ortak ve dikkatli adımlar atmamızı gerektirmektedir. Dahası, böyle bir başarı, ekonomi, toplum, bölge ve halklar arasında bir kaynaşma ve bütünleşmeyi zorunlu kılmaktadır. En önemlisi, hepimizin ayırımcılık ve peşin hüküm gibi nedenlerle toplumlar içinde bölümlere ve küresel düzeyde birbiriyle çatışan blokların oluşması gibi ayırımlara karşı sağlam durabilmemize bağlıdır."

Sonuçta, iyi yönetişim, siyasi ve sosyo-ekonomik ilişkileri katılımcı, şeffaf ve sorumlu biçimde yönlendiren süreç ve yapılar anlamına gelmektedir. İyi yönetişim için idareler-arasında hem hizmet, hem de gelir bölüşümünün yapılması gerekir. İyi yönetişim için yerel/bölgesel/milli değerlerle birlikte evrensel yani global değerlerin ilke olarak alınması ve benimsenmesi gereklidir.

Yönetişim kalitesi düşük olan ülkelerde şeffaflığın olmaması, güçlü çıkar gruplarının direnci, denetim mekanizmalarının yetersizliği, sermaye birikiminin yetersizliği, aşırı borçlanma, yolsuzluklar, sermaye piyasalarının etkin çalışmaması, uluslararası yatırımcılara eşit rekabet

ortamının yaratılamaması ve hukuki ve idari alt yapı eksikliğidir. Türkiye bu konulardaki zaafları üzerine yoğunlaşarak iyi yönetişim konusunda önemli adımlar atmak zorundadır.

KAYNAKLAR

BARANSEL Atilla. Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi Klasik ve Neo Klasik Yönetim ve Örgüt Teorileri, İstanbul Ünv. İşletme Fakültesi Yayınları, Yayın No: 257, 1993.

CEVHER E. **Bilişim Teknolojilerinde Yaratılan Yeni Bir Yaklaşım: Yönetişim.** Gazi Ünv. Yayınları, 2003.

GÜRBÜZ A. Osman ve ERGİNCAN Yakup. "Dünyada ve Türkiye'de Kurumsal Yönetim Düzeyinin ve Şirket Performanslarının Karşılaştırmalı Analizi", 2003.

ÖZER Kadir. Gerçekçi Yönetişim Yönetici / Liderlik Modeli, Sistem Yayıncılık, 2003.

SERMAYE PİYASASI KURULU. Kurumsal Yönetim İlkeleri, SPK Yayınları, Temmuz 2003.

YENER Demir. "A Corporate Governance Brief: What is Corporate Governance?" Corporate Governance Team Leader USAID/EE/MT/ILE, 2003.

ŞENVER Bülent. Türkiye Etik Değerler Merkezi Vakfı Kurucusu, Röportaj, (http://www.tedmer.org.tr)2005.

www.imkb.gov.tr/endeksler/kurumsal_yonetim.htm "Kurumsal Yönetim" (31.03.2005)

<u>www.canaktan.org/politika/yonetişim/ozellikler.htm</u> "Kurumsal Yönetimin Özellikleri"(01.02.2005)

www.worldbank/wbi/governance (01.03.2005)

http://www.spk.gov.tr/HaberDuyuru/basinaciklamalari/kurumsal_yonetim_ilkeleri.html "Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim İlkelerini Belirledi" (12.04.2005)

http://www.oecd.org/dataoecd/32/18/31557724.pdf "OECD Principles of Corporate Governance" (29.03.2005)

2001 KRİZİ SONRASI DÖNEMDE MAKROEKONOMİK GELİŞMELER IŞIĞINDA TÜRK BANKACILIK SİSTEMİNİN YENİDEN YAPILANDIRILMASINA İLİŞKİN BİR DEĞERLENDİRME

Prof. Dr. Ramazan AKTAŞ*
Dr. Semra PEKKAYA*
Uzm. Esra AYDOĞAN*

ÖZET

Dünya deneyimleri göz önüne alındığında krize maruz kalan bankacılık kesiminin yeniden yapılandırması sürecinde ilk aşama, bankalara hücumun önlenmesi ve sisteme güvenin yeniden tesis edildiği finansal yeniden yapılanmadır. Bankacılık krizine neden olduğu düşünülen sorunların çözümüne yönelik politikalar geliştirilmesi ve sistemin krizlere karşı dayanıklılığının artırılmasının amaçlandığı ikinci aşama operasyonel yeniden yapılanmadır. Üçüncü aşama ise, sistemin sağlam ve sağlıklı yapısının ilerideki dönemlerde de muhafaza edilmesine yönelik düzenlemeleri içeren yapısal yeniden yapılanmadır. 2001 yılı Mart ayından itibaren bankacılık sektörüne yönelik yapılan çalışmalar sonucu sistemde finansal yapılanma büyük ölçüde tamamlanmış olmakla birlikte, operasyonel yapılanma anlamında daha alınması gereken yol olduğu ve yapısal yeniden yapılanmanın ise, başlangıç aşamasında bulunduğu ortaya çıkmaktadır.

Türk Bankacılık sistemi finansal riskliliğindeki azalış memnuniyet verici olmakla birlikte, bu yapılandırmanın ne pahasına sağlandığı ve katlanılan bu maliyete karşılık, fonksiyonel performansının artış gösterip göstermediği de büyük önem taşımaktadır. Makroekonomik göstergelerdeki olumlu gelişmeler sonrasında, ekonomide reel iktisadi faaliyetlerin finansmanında en önemli role sahip olan ve bu anlamda da en az ekonomide yaşanan reel büyüme kadar büyümesi beklenen bankacılık sektörü, 2002, 2003 ve 2004 yıllarında reel ekonominin finansmanında yeterince etkin bir rol oynayamamıştır. Tüm bu değerlendirmeler sonucunda görülmektedir ki, yeniden yapılandırma programı çerçevesindeki tüm çabalar gerekli olmakla birlikte yeterli olamamıştır. Ancak, iktisadi istikrarın en temel unsurlarından birini oluşturan reel kesimin sürdürülebilir büyüme hızına ulaşması, finansal reformların çok ciddi biçimde yapılmasına bağlıdır.

Anahtar Kelimeler: Risk yönetim sistemleri, Basel II, sermaye yeterliliği, kurumsal denetim, bankacılık sistemi yeniden yapılandırılması.

ABSTRACT

Under the consideration of world experiences, the first phase in reconstruction process of banking system, that is exposed to crisis, is financial reconstruction that prevent cash withdrawal attacks and re-built the confidence to the banking system. The second phase is operational reconstruction includes arrangements and regulations that preserve the strong and vigorous structure of the system in the future periods. Although, as the result of the operations have been made in the banking sector from the March 2001, financial reconstruction has almost

^{*} TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi,İşletme Bölümü

Türkiye Kalkınma Bankası, Risk İzleme Müdürlüğü

been completed, there is still a long path for operational construction and structural reconstruction is at the beginning phase.

Although the financial risk in Turkish banking system has reduced, it's also important whether functional performance improves. After the positive progress of the macroeconomic indicators, banking sector, that has the most important role in financing the real economic activity and expected to grow at least as much as the real growth experienced in the economy, had no effective role in the financing the real economy in 2002, 2003 and 2004. Studies pointed out that, all efforts in the frame of reconstruction program are necessary but not sufficient. On the other hand, to attain sustainable growth rate of the real sector, which is one of the basic elements of the economic stability, is related to financial reforms.

Key Words: Risk management systems, Basel II, capital adequacy, institutional supervision, banking reconstruction.

GİRİŞ

Gelişmiş ve özellikle gelişmekte olan ülkelerde istikrarlı bir kalkınma ve gelişmenin en önemli koşullarından biri, sağlıklı ve verimli çalışan kurumlardan oluşan bir finansal yapının gelişmesi ve bir bütün olarak iyi örgütlenmiş şekliyle yerleşmesidir. Bu yapının oluşturulamaması ekonomik istikrarsızlığa neden olacak gelişmelerin ortaya çıkmasına yol açacaktır. Tarihsel bir perspektif içinde incelendiğinde, Türkiye'de finansal sistemin gelişmesine en önemli katkının bankacılık sistemi tarafından gerçekleştirildiği görülmektedir. Ancak, Türkiye ekonomisinde belli sıklıklarla yaşanan krizler nedeniyle sistem, ne mali fonksiyon-larını yeterince yerine getirebilmiş ne de finansal sistemin arzu edilen biçimde gelişmesini sağlayacak koşulların oluşmasına yeterince katkıda bulunabilmiştir.

Bu çalışmada; yarattığı etkiler itibariyle Cumhuriyet döneminin en büyük krizi olarak nitelenen 2001 yılı krizinin ardından, bankacılık sisteminin yeniden yapılandırılmasına yönelik olarak alınan önlemlerin, Türk bankacılık sistemi üzerindeki etkilerinin değerlendirilmesi amaçlanmaktadır. Bu kapsamda, öncelikle Türkiye'de bankacılık sisteminin makroekonomik gelişmeler ışığındaki gelişimi, 2000 yılında uygulanan program ve 2001 krizi çerçevesinde özetlenecektir. Kriz sonrasında, 2001 yılı Mart ayından itibaren bankacılık sektöründe yapılan yeniden yapılandırma çalışmaları; *finansal, operasyonel ve yapısal yeniden yapılanma ana başlıkları* altında ve alınan önlemlerin finansal riskliliğin giderilmesi, bankacılık sisteminin finansal ve fonksiyonel performansı üzerindeki etkileri ve sağlıklı risk yönetim sistemlerinin oluşturulmasına katkı sağlayıp sağlamadığı kriterleri çerçevesinde değerlendirilecektir. Çalışma, bankacılık sistemi mevcut durumu ve reel kesim etkileşimine yönelik bir değerlendirme ile tamamlanacaktır.

1. Makroekonomik Politikalar Işığında 2000 Yılı Başında Türk Bankacılık Sisteminin (TBS) Genel Görünümü

Türkiye'de 1980 sonrasında işlerlik kazandırılan finansal serbestleşme çerçevesinde uygulanan makroekonomik politikaların şekillenmesinde, özellikle 1980'lerin ikinci yarısından itibaren kamu açıklarının artışı ve kamunun bu açığı finanse etme çabaları belirleyici olmuştur. Ekonomide, 1980'li yılların sonlarından itibaren kamu maliyesine egemen olan "vergi almaktansa borç almak" olarak özetlenebilecek bir anlayış çerçevesinde kamu açıkları hızla büyüyen ve bunun finansmanında giderek zorlanan bir iktisadi yapı ortaya çıkmıştır. Orta ve uzun vadeli dış borçlanma olanaklarının giderek daralması, kamu açıklarındaki hızlı artışın finansmanında dış borçlanmanın yanısıra, 1980'lerin ikinci yarısından itibaren iç borçlanma yöntemine giderek artan ölçüde yer verilmesine neden olmuştur. 1989 yılında alınan 32 sayılı kararla da; artan kamu açıklarının

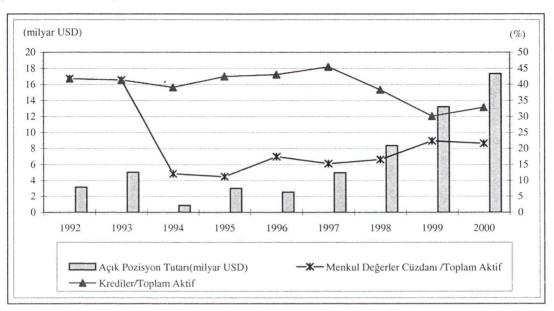
finansmanında zorlanan Hazinenin borçlanmasını kolaylaştırmak üzere, "kısa vadeli yabancı sermayenin ülkeye girişinin teşviki" amaçlanmıştır. Ancak, kamunun ihtiyacı olan kısa vadeli döviz akışı ancak, devlet iç borçlanma senetleri (DİBS) getirisinin kur artışından daha "cazip kılınması" suretiyle sağlanabilmiştir. Anlaşılacağı üzere, "aşırı değerli TL politikası" olarak da adlandırılan bu uygulama, para politikası üzerine önemli bir kısıt getirmiştir. Bu kısıt çerçevesinde uygulanan faiz ve kur politikası sonucu 1990 yılında yüzde 5'ler civarında olan reel faiz oranları, 1999 yılına gelindiğinde yüzde 50'ler civarına yükselmiştir. Tüm bu gelişmeler temel makroekonomik göstergelere; istikrarsız büyüme hızları, yüksek enflasyon, yüksek reel faiz, yüksek para ikamesi oranı, hızla büyüyen iç ve dış borç stoku ve istikrarsız ödemeler dengesi rakamları şeklinde yansımıştır.

1990 sonrasında uygulanan makroekonomik politika demetleri çerçevesinde ve bu politikaların neredeyse birebir yansıdığı Türk bankacılık sisteminin 1999 yılı sonundaki görünümü ve temel özellikleri ise kısaca şöyle özetlenebilir:

- Uygulanan iktisat politikaları sonucunda ortaya çıkan yüksek enflasyon, büyüme hızındaki istikrarsızlıklar ve kısa vadeli spekülatif sermayenin (sıcak para) ekonomi üzerinde yarattığı *kırılgan yapı*, mali piyasaların işleyişine de damgasını vurmuştur. Sözkonusu istikrarsızlıklar nedeniyle artan belirsizlik, mali piyasalarda, *vadenin giderek kısalmasına* ve *ulusal paraya olan güvenin azalmasına* (para ikamesi) neden olmuştur.
- Ekonomiye kısa vadeli sermayeyi çekmek için kur artışından daha yüksek borçlanma faizi uygulaması, bankacılık sistemi açısından döviz cinsinden borçlanmayı teşvik etmiş ve bu durum bankacılık sistemi kaynak yapışı içinde *döviz cinsinden kaynakların artmasına* neden olmuştur. Buna bağlı olarak da 1990 yılında bankacılık sistemi toplam pasifleri içinde yabancı para cinsinden kaynakların payı *yüzde 15* iken 1999 yılında *yüzde 47* seviyesine yükselmiştir.
- Kamu açıklarındaki artış ve bunun finansmanında ağırlıklı olarak iç borçlanmaya gidilmesi, bir yandan reel faizlerin hızla artışına yol açarken diğer yandan da, bankacılık sistemi bilançosunda reel kesime kredi olarak yönlendirilmesi gereken kaynakların devlet iç borçlanma senetlerine yönlenmesine (finacial crowding-out) neden olmuştur. Buna bağlı olarak da bankacılık sistemi bilançosu aktifi içinde kredilerin payı azalırken, hazine bonosu devlet tahvillerinden oluşan menkul değerler cüzdanının payı artış göstermiştir.
- Kamu sektörü finansman gereğinin bankacılık sistemi üzerindeki olumsuz etkisi sadece bankacılık sistemi üzerinde yarattığı işlev değişikliği ile sınırlı kalmamıştır. Bunun yanısıra, asli fonksiyonları dışında verilen görevler, görev zararlarının zamanında ödenmemesi, ekonomik etkinliğe ters düşen müdahaleler, ve yönetimlerindeki zaafiyetler, sistemde yaklaşık yüzde ellilik paya sahip olan *kamu bankalarının mali bünyelerinin önemli ölçüde bozulmasına* da neden olmuştur. Kamu bankalarının finansman ihtiyaçlarını kısa vadede ve piyasa koşullarında karşılamaları bir yandan sistemin toplam zararının artmasına diğer yandan ise, piyasa *faiz oranlarının yüksek seyretmesine* yol açmıştır.
- Kaynak yapısı içinde ağırlıklı olarak döviz cinsinden borçlarının artması, aktifinde ise kaynakların ağırlıklı olarak TL cinsinden iç borçlanma senetlerine yatırılması şeklindeki bu yapı, bankacılık sistemi bilançosu geneline *döviz pozisyon açığı* şeklinde yansımıştır. 1994 yılında yaşanan kriz sonrasında 1 milyar USD'nin altına düşen açık pozisyon tutarı 1999 yılı sonu itibariyle *13.2 milyar USD*'ye ulaşmıştır. Bankacılık sistemi toplam aktif yapısı içinde menkul değerler cüzdanı (hazine bonosu-devlet tahvilinden oluşan) ve kredilerin payının seyri ile sergilenen fonksiyonel etkinsizlik ve aktiflerin toplam kaynak yapısı içinde giderek artan oranda döviz borçlanmasının göstergesi olan açık pozisyon tutarının seyri Grafik 1'de yer almaktadır. Döviz cinsinden borçlanılan kaynakların TL cinsinden değerlendirilmesi şeklindeki bu görüntü çerçevesinde Türk bankacılık sisteminin 1989

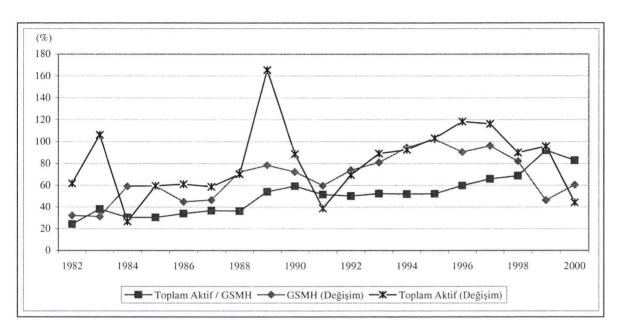
sonrasındaki temel fonksiyonunu, "doğrudan dışarıdan borçlanma yetisini kaybetmiş bulunan kamu kesiminin borçlanma gereksinimini finanse etmek" şeklinde özetlemek mümkündür.

Grafik 1 : Toplam Aktif İçinde Kamu Borçlanma Senetleri ve Kredilerin Payı (%) ile Açık Pozisyon Tutarının Seyri



- Türk bankacılık sistemi, 1980 sonrası dönemde ilk ciddi şoku 1994 kriziyle yaşamıştır. Kriz sonrasında bankacılık sisteminde yer alan üç bankanın sistem dışına çıkmasının yarattığı güven eksikliği, sistemde yer alan mevduatların yaklaşık yüzde 20'sinin geri çekilmesine neden olmuştur. Mevduat çekilmesini önlemek amacıyla tasarruf mevduatlarının tümüne garanti uygulaması getirilmiştir. Krize bağlı olarak daralan bankacılık sistemi, alınan bu önleme bağlı olarak toparlanmaya başlamış ancak mevduata verilen güvence bankacılık sisteminin karlılık fonksiyonu açısından önemli bir değişikliğe neden olmuştur. Mevduata devlet garantisi, bankaların maliyetlerini çok fazla önemsemeksizin kaynaklarını çok daha riskli müşterilere ödünç vermesine (moral hazard) neden olmuştur. 1994 krizi sonrasında gerek istikrarlı bir makroekonomik ortamın yaratılması, gerekse bankacılık sisteminin sağlıklı bir yapıya kavuşmasını sağlayacak yapılanmanın oluşturulamamasına bağlı olarak bankacılık sistemi bünyesindeki riskler giderek birikmeye ve cesitlenmeye başlamıştır. Ancak sistemdeki risklerin artmasına paralel olarak sistem hızla büyümeye devam etmiştir. Yıllar itibariyle bankacılık sistemi aktif büyüme hızı ve toplam aktiflerin GSMH içindeki payının seyri Grafik 2'de yer almaktadır. Kamu açıklarının finasmanını kolaylaştırmak üzere; devlet iç borçlanma senetlerinde Hazine garantisi, yaratılan görev zararları (related loans) karşılığında kamu tahvilleri verilmesi suretiyle kamu bankalarının zararının tazmin edilmesi imkanı, sistemden kaynak çıkışını engelleyen mevduat sigortası sistemi ve bankacılık sisteminin gözetim ve denetimi ile ilgili kurumların idari ve mali özerkliğe sahip olmaması şeklindeki uygulamalar, sistemin risk algılama yeteneğini ve dolayısıyla risk yönetimini olumsuz vönde etkilemistir.

Grafik 2 : Cari Fiyatlarla Bankacılık Sistemi Aktif Büyüme Hızı, GSMH Artışı (% değişim) ve Toplam Aktif/GSMH Oranının Seyri (%)



- Faiz oranlarının sürekli yükselmesi, banka sahibi grupların sermaye artışı konusunda son yıllarda genellikle isteksiz olmalarına neden olmuş, buna bağlı olarak da "yetersiz özkaynak yapısı" bankacılık sisteminin en önemli sorunlarından biri haline gelmiştir. Bu açıdan özellikle sistemin 1999 yılı sonu itibariyle görünümü endişe verici niteliktedir. Yıllar itibariyle (1993'den bu yana) reel değişimi incelendiğinde; 1994 yılı hariç sürekli artış gösteren bankacılık sistemi özkaynak büyüklüğü ilk kez 1999 yılında reel (yüzde 21 oranında) daralma göstermiştir. Buna bağlı olarak yıllar itibariyle toplam kaynak yapısı içinde yüzde 8,4 ile yüzde 9,4 arasında değişim gösteren özkaynakların toplam aktif içindeki payı da ilk kez 1999 yılında yüzde 5,9 düzeyine gerilemiştir.
- Dönem boyunca uygulanan makroekonomik politikaların sistem bünyesine uyumunu sağlayacak hukuksal (mevzuata iliskin) ve teknik değişiklikler ise zaman zaman uluslararası normlar dikkate alınarak çoğu zaman ise, ekonominin gereklilikleri çerçevesinde şekillenmiştir. 1999 yılı Haziran ayında yürürlüğe giren 4389 sayılı Bankalar Kanunu başta olmak üzere yapılan düzenlemeler, bankacılık sisteminin düzenleme, gözetim ve denetim çerçevesinin uluslararası kriterlere ve Avrupa Birliği normlarına uyumu konusunda önemli aşamalar kaydedilmesini sağlamıştır. Yapılan bu düzenlemelere rağmen ortaya çıkan sorunların, büyük ölçüde sözkonusu düzenlemelerin gereğince ve mülkiyet yapısı gözetilmeksizin uygulanamamasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Gerek mevzuata ilişkin gerekse teknik nitelikteki; sisteme giriş-çıkış kolaylaştırıcı, rekabeti ve sektörün büyümesini teşvik eden düzenlemelerin sonucu olarak sektörde 1980 yılında 43 olan banka sayısı 2000 yılında 79'a, bankacılık sisteminde çalışan sayısı 125312 kişi iken 2000 yılında 170401'e ulaşmıştır. Bunların yanısıra hizmet çeşitliliği ve sistemde tedavül eden enstrüman çeşitliliği de artış göstermiştir. Anlaşılacağı üzere, süreç içinde bankalara yatırım yapılmasını cazip kılan düzenlemelerle özel sektörün finansal sektöre yönelmeleri ve bu suretle bankacılık sisteminin genişlemesi gerçekleştirilmiş ancak finansal serbestleşmenin önemli aşamalarından olan finansal kurumların denetim sonuçlarına ilişkin kararların zamanında ve etkin olarak alınmasını sağlayacak hassasiyet tesis edilememiştir.

Özetlemek gerekirse; Türk bankacılık sistemi 1999 yılı sonunda; kamu finansmanını giderek *artan risk primiyle* gerçekleştirmeye çalışan dolayısıyla, iç ve dış şoklara karşı son derece kırılgan bir finansal yapıya sahip bir görünüme sahiptir.

2. 2000 Yılı Enflasyonu Düşürme Programı ve Türk Bankacılık Sistemine Etkileri

2000 yılı başından itibaren Türkiye ekonomisinde enflasyonist bekleyişlerin kırılmasını hedefleyen, kamu finansmanının disipline edilmesi, ilgili yapısal önlemlerin alınması şeklinde önlemleri içeren kur çapasına dayalı ve 3 yıllık süreyi kapsayan "Enflasyonu Düşürme Programı" uygulanmaya başlamıştır. Bu program, 1999 yılı sonu itibariyle 133.5 milyar USD'lik ve GSMH'nın yüzde 71.7'sine karşılık gelen bir büyüklüğe sahip olan ve yukarıda özetlenmeye çalışan özelliklere sahip bir finansal yapı üzerine inşa edilmeye çalışılmıştır.

Başlangıcından itibaren bir yıllık süre için öngörülen enflasyon hedefine uygun olarak kur sepetinin artış oranı da *yüzde 20* olarak hedeflenirken, 2000 yılında yapılan ilk kamu borçlanma ihalesinde faiz oranı *yüzde 35*'ler seviyesinden gerçekleşmiştir. Programın ilk onbir ayında, makroekonomik göstergelerin bir bölümünün hedeflenen büyüklüklere uyum gösterdiği ancak bir kısmında ise önemli ölçüde sapma yaşandığı gözlenmiştir. En önemli sapma büyük ölçüde ithalattaki aşırı artıştan kaynaklanan *cari işlemler açığı*nda ortaya çıkmıştır. Bu sapma, Hükümetin program çerçevesinde taahhüt edilen reformları gerçekleştirmek konusundaki tavrı ve Arjantin ekonomisinde yaşanan olumsuzluklarla birleşince, yabancıların Türkiye eko-nomisi hakkında yaptıkları değerlendirmesinin olumsuza dönmesine neden olmuştur. İç ve dış iktisadi koşullarda yaşanan olumsuz gelişmelerle birlikte finansal piyasa-larda yaşanan sıkışıklık, piyasa oyuncularının kendi aralarında ortaya çıkan güven bunalımıyla birlikte 21-22 Kasım 2000 tarihinde bir *"finansal krize"* dönüşmüştür.

Kasım ayında ortaya çıkan finansal kriz, 7.5 milyar USD'lik IMF kaynaklı dış krediye bağlı olarak kontrol altına alınmış, sistemdeki en büyük fon ihtiyacı olan bankanın Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu'na (TMSF) devredilmesi piyasadaki tansiyonun normalleşmesini sağlamıştır. IMF'den sağlanan dış kaynak ile kontrol altına alınabilen finansal krizin ardından, gerekli yapısal önlemlerin gereği gibi ve zamanında alınamaması, bekleyişlerin yeniden olumsuza dönmesine ve Kasım krizinin ardından güçlükle tesis edilebilen "bıçak sırtı dengesinin" yeniden bozulmasına yol açmıştır. 19 Subat 2001 tarihinde Milli Güvenlik Kurulu toplantısında ortaya çıkan siyasi gerginlik, hassas dengelere sahip ekonomi üzerinde şok etkisi yaratmış, yaşanan siyasi krizin, Hazine'nin o güne kadar gerçekleştirdiği en büyük borçlanmayla çakışması da, Kasım ayındakinden çok daha ağır bir finansal kriz yasanmasında etkili olmustur. Kriz sürecinde faizler İnterbank'ta vüzde 2,300 seviyelerine yükselmiş, 20 Şubat'ta sistemde TL sıkışıklığına bağlı olarak yaşanan ve bankaların birbirlerine karşı olan yükümlülüklerini yerine getirememeleriyle ortaya çıkan "ödemeler sistemi krizi", finansal krizin daha da ağırlaşmasına ve döviz talebinin daha da artmasına neden olmuştur. MB döviz rezervlerinin erimesi ve çok yüksek seviyelere ulaşan faiz oranlarının yarattığı maliyetlerin katlanılabilecek düzeyleri aşmasıyla Hükümet, IMF'nin de telkinleriyle, 22 Şubat tarihinde dövizin serbest dalgalanmaya bırakıldığını açıklamıştır. Böylece uygulamaya konulan enflasyonu düşürme programı da başarısızlıkla sonuçlanmış, döviz kurunun istikrarını kaybetmesi sonucunda "enflasyonu düsürme" hedefi ekonomideki önceliğini kaybederek yerini, "döviz kurunda istikrarı yeniden sağlamak" hedefine birakmıştır.

Anlaşılacağı üzere yaşanan krize *en önemli katkıyı* bankacılık sistemi sağlamıştır. Bu katkının boyutlarının ve bankacılık sistemi dinamiklerinin daha iyi anlaşılabilmesi için program uygulanmaya başlamadan önce bankacılık sisteminde mevcut olan risklerin ve program öncesinde bu risklerin gerçekleşmesinin *öngörülebilir olup olmadığının* irdelenmesi de gerekmektedir. Bu çerçevede program uygulanmaya başlamadan önce bankacılık sisteminin krizin oluşumuna katkı sağlayan riskler kısaca şöyle sıralanabilir:

- Yukarıdaki açıklamalardan, aktif büyüklüğünün yaklaşık yarısını oluşturan DİBS stoku göz önüne alındığında, TBS'nin en büyük hassasiyet gösterdiği değişkenin *hazine borçlanma faizlerindeki düşüş* olduğu açıktır. Faiz oranlarında meydana gelecek beklenmedik ve ani bir düşüşün, sistem

bilançosunda *mutlak bir kar azalışı ve bilançonun daralmasına* yol açacağı ortadadır. Diğer yandan, bankaların kaynak yapısının ağırlıklı olarak yabancı kaynak (mevduat ve borçlanma) lardan oluşması ve bunların faizlerinin ise daha önceden bağıtlanmasına bağlı olarak kaynak maliyetinin aktifte ortaya çıkan faiz düşüşüne hemen intibak edememesi (düşürülemeyeceği) ve *karlılık düzeyinin daha da düşmesi de* beklenen bir gelişmedir (*yüksek faiz riski*).

- Program öncesi bankaların topladıkları mevduatın ortalama vadesi 2.7 ay iken, bu kaynakların en önemli plasman alanı olan iç borçlanma senetlerinin ortalama vadesinin program öngörüleri ışığında uzayacağı varsayımı altında, bankaların aşırı bir *vade riski* ile karşı karşıya kalacağını söylemek de, yanlış olmayacaktır. Nitekim program sürecinde hazine bonolarının ortalama vadesi 14 ayı bulmuştur.
- Hazine bonosu faizlerindeki düşüş dolayısıyla ortaya çıkan karlılık azalışının, aktifin yaklaşık yüzde 40'ını oluşturan kredilerin payının artırılmasıyla (dolayısıyla kredi karlılığındaki artışla) ikame edilebileceği düşünülebilir. Ancak kredi karlılığında artış sağlamak; kredi faizlerinde ortaya çıkacak düşüşlerle daha fazla miktarda kredi plasmanı yapmak suretiyle mümkün olabilecektir. Bunun sağlanabilmesi ise, öncelikle kaynak maliyetinde ortaya çıkacak azalışla birlikte, büyük ölçüde makro ekonomik istikrarın sağlanmasına ve bekleyişlerin olumluya dönüşmesiyle artış gösterecek kredi talebine bağlı olacaktır. Ancak, bankaların kaynak maliyetinde aza-lış sağlanmasının kısa dönemde mümkün olamaması nedeniyle kredi faizlerinde çok hızlı bir düşüşün sağlanamayacağı da ortadadır. Makroekonomik istikrarın sağlanması ise, programın olumlu sonuçlarının alınmasıyla birlikte, ancak orta ve uzun vadede gerçekleşebilecektir. Bununla birlikte bazı bankalarca, faizlerin daha da düşeceği beklentisiyle ve kar azalışını önlemek için *ne pahasına olursa olsun kredi hacmi-nin artırılması* yoluna gitmesi de beklenen bir gelişmedir. Böyle bir eğilim ise, henüz etkileri net biçimde kestirilemeyen programın, kredi kullanan kesim üzerinde yaratabi- leceği beklenmedik ve olumsuz etkilere bağlı olarak, sistemde *geri dönmeyen kredilerde artış yaratmak suretiyle* muhtemel bir *kredi riski* ne yol açabilecektir.
- Türk bankacılık sisteminin hassasiyet gösterdiği değişkenlerden bir diğeri ise, aldıkları açık pozisyon riski dolayısıyla, kur artışıdır. Kur çapası uygulaması nedeniyle kur artışının baskı altına alınması ve öngörülebilir olmasının bankacılık sistemi üzerinde olumlu bir etki yaratması beklenirken; hala arbitraj marjının yüksek olması nedeniyle, kar azalışını gidermek üzere, bankaların pozisyon açıklarını daha da artırmaları da muhtemel bir gelişmedir (yüksek kur riski).

Öngörülmesi zor olmayan bu finansal risklerin ne yazık ki tamamı gerçekleşmiştir. Faaliyet karının düşük olması nedeniyle kar hacminin özkaynak artışını destekleyememesi, 2000 yılında sektörün serbest özkaynaklarının da negatif olmasına neden olmuştur. Anlaşılacağı üzere, son on yıldır giderek bozulan fonksiyonel ve finansal yapısı rehabilite edilmeyen bankacılık sisteminin bilançosunda birikmiş olan riskler, olumsuz iç ve dış ekonomik koşulların da etkisiyle yaşanan krizlerin hem hareket noktasını oluşturmuş, hem de sistemin taşıdığı yapısal bozukluklar krizlerin olabileceğinden daha şiddetli yaşanmasına neden olmuştur. Ortaya çıkan bu olumsuz tablo, 2000 yılı programının bankacılık sisteminin yapısını, sistemde var olan ve ortaya çıkması muhtemel riskleri öngörmek konusundaki hassasiyetten uzak bir yaklaşımla hazırlandığını son derece açık bir şekilde ortaya koymaktadır. Bu anlamda da program boyunca sistemin, zaten varolan risklerin yanısıra, bu risklerin giderek artış göstermesine ve hatta realize olmasına da yol açan son derece yüksek bir *makroekonomik risk* altında çalışmak zorunda bırakıldığını söylemek mümkündür. Sistem genelinde tüm bu gelişmeler; "finans sisteminin sağlıklı işleyişi sağlanmadan ekonominin sağlıklı çalışmasının mümkün olmadığı" ve son 10 senedir yapısı giderek bozulan bir sektörün rehabilitasyonu gerçekleştirilmeden ekonomide dönüşümü sağlamanın zorluğunun, bizatihi yaşanarak ve çok ağır maliyetler ödenerek öğrenilmesine neden olmuştur. Sonuç itibariyle

yaşanan krizler, bankacılık sisteminin taşıdığı risklerin ortaya çıkmasına neden olmuş ve *bankacılık* sistemini ekonominin en önemli sorunu haline getirmiştir.

3. Kriz Sonrası Gelişmeler ve Türkiye'de Bankacılık Sisteminin Yeniden Yapılandırılması Süreci

Dünyada bankacılık krizleri ardından gelen yeniden yapılandırmaların üç aşamalı olduğu dikkat çekmektedir (Dziobek, C., 1998). Dünya deneyimleri göz önüne alındığında krize maruz kalan bankacılık kesiminin rehabilitasyon sürecinde en önemli ve ilk aşama, bankalara hücumun önlenmesi ve sisteme güvenin yeniden tesis edilmesidir. Bu aşama, bankaların yükümlülüklerinin ödeneceğine dair güvence verilmesi ve ödeme güçlüğü çeken bankalara para otoritesi tarafından likidite desteği sağlanması başta olmak üzere, alınan acil önlemleri kapsayan finansal yeniden vapılanmadır. Bankacılık sisteminin veniden yapılandırılması icin bankacılık krizine neden olduğu düşünülen sorunların çözümüne yönelik politikalar geliştirilmesi ve sistemin krizlere karşı dayanıklılığının artırılmasının amaçlandığı ikinci aşama operasyonel yeniden yapılanmadır. Bu safhada birleşmeler, satın almalar, sermaye artırımları, şube ağlarının yeniden organizasyonu gibi operasyonlar yer almaktadır. Üçüncü aşama ise, yapısal önlemlere yer veren, sistemin sağlam ve sağlıklı yapısının ilerideki dönemlerde de muhafaza edilmesine yönelik düzenlemeleri içeren yapısal yeniden yapılanmadır. Yapısal yeniden yapılandırma sürecinde etkin gözetim ve denetim yapılması amacına yönelik kurumsal ve hukuki altyapının oluşturulması, kritik önem taşımaktadır. Aslında buradaki nihai amaç, sektörün ve topyekün mali sistemin rekabet koşullarının sağlam bir şekilde tesis edilmesidir. Dolayısıyla operasyonel yeniden yapılandırma ve yapısal yeniden yapılandırma süreçleri sistemin istikrarlı hale getirilmesine yönelik önlemleri içermektedir.

Şubat krizinden sonra Türk bankacılık sisteminin yeniden yapılandırılmasında da; öncelikle krizinin mali piyasalar üzerinde yarattığı tahribatın, büyük ölçüde sağlıksız ve yeniden yapılandırılması konusunda geç kalınan banka bilançolarından kaynaklanan "yerli döviz talebi" nden kaynaklandığı konusunda bir görüş birliği sağlanmıştır. Bu tespite bağlı olarak Mayıs 2001 tarihinde ilan edilen "Güçlü Ekonomiye Geçiş Programı" nda da ekonominin önceliğinin; kısa dönemde istikrarsızlığa yol açan bankacılık sistemi kaynaklı yerli döviz talebinin karşılanabilmesi ve buna bağlı olarak da döviz kuru istikrarsızlığının ortadan kaldırılması, eşanlı olarak da, başta bankacılık sistemine ilişkin olanlar olmak üzere, yapısal tedbirlerin süratle alınması şeklinde belirlenmiştir. Böylece iç ve dış şoklara dayanıklı, aracılık fonksiyonunu sağlıklı bir şekilde yerine getirebilmeye odaklanmış bir bankacılık sistemi ile de, sürdürülebilir büyüme hızına sahip "güçlü bir ekonomi yaratılacağı" öngörülmüştür.

Bankacılık sisteminde yeniden yapılandırma süreci aslında 2000 yılı Ağustos ayında bankacılık alanında idari ve mali özerkliğe sahip düzenleyici ve denetleyici bir otorite olan Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK)'nun oluşturulmasıyla başlamıştır. Yaşanan krizin ardından ve 2001 yılı Şubat ayından itibaren BDDK koordinasyonunda gerçekleştirilen ve Türk bankacılık sektörüne yönelik *finansal ve operasyonel yeniden yapılandırma* çalışmaları kapsamında ortaya çıkan gelişmeler kısaca şöyle özetlenebilir (BDDK; 2003):

- Yeniden yapılandırmanın ilk adımı, mali bünyesinde sorunlar olan bankalara çözüm arayışına yönelik olmuştur. 1996-2002 döneminde TMSF'ye alınan 20 bankanın¹ mali yapılarının güçlendirilmesi için, yeniden yapılandırılmaları ve yüküm-lülüklerinin devri amacıyla Hazine'den özel tertip tahviller ihraç edilmiş, TCMB'den avans kullanılmış ve TMSF'den kaynak aktarılmıştır. 2003 Temmuz sonu itibariyle TMSF yönetimindeki bankalara, geri ödemeler dahil edildikten sonra, ana para ve faiz borcu toplam olmak üzere aktarılan toplam tutar 28,2 milyar dolara yükselmiştir.

¹ 1999 yılı sonunda bankacılık sistemindeki beş sorunlu banka TMSF yönetimine alınmış, iki kalkınma ve yatırın bankasının faaliyetine son verilmiştir.

- Yeniden yapılandırma sürecinin ikinci unsurunu kamu bankalarının finansal ve operasyonel açıdan yeniden yapılandırılması oluşturmuştur. Görev zararlarının ödenmemesi, siyasi müdahaleler nedeniyle kaynaklarının etkin olarak kullanılama-ması, yönetim yapısındaki zayıflıklar nedeniyle mali yapıları önemli ölçüde bozulan kamu bankalarının sermaye yapılarının güçlendirilmesi ve mali açıdan yeniden yapılandırılmaları için kamudan önemli bir kaynak aktarımı yapılmıştır. Bu çerçevede 2000 yılı sonunda bilanço büyüklüklerinin yüzde 50'sine ulaşan görev zararı alacaklarının kapatılması ve sermaye desteğini içermek üzere 2001 yıl sonu itibariyle toplam 21,9 milyar dolar tutarında kaynak kamu bankalarına aktarılmış, Emlak Bankası A.Ş devren Ziraat Bankası A.Ş ile birleştirilmiştir. Birleşmeler yoluyla küçül-tülmeleri ve nihai olarak özelleştirilmeleri öngörülen kamu bankalarının operasyonel açıdan yeniden yapılandırılmalarına yönelik faaliyetler ise hızlandırılmıştır.
- Yeniden yapılandırmanın üçüncü aşamasında, aktif kalitesi bozulan ve sermayeleri hızla eriyen özel sermayeli bankaların sermaye yapılarının güçlendirilme-si için üçlü bir denetimden geçirilerek sermaye desteği yapılması esasına dayalı bir program uygulanmıştır. Bu kapsamda Haziran 2001'de gerçekleştirilen iç borç takası ile özel sermayeli bankaların yabancı para pozisyonları önemli ölçüde kapanmış faiz ve kur riskleri azaltılmıştır. Bankaların 2001 yılı mali tabloları üzerinden yapılan denetimde ise, önceki dönemlerden farklı olarak BDDK tarafından enflasyon muha-sebesi kuralları esas alınmıştır. Denetim sonrası hazırlanan sektör yapıları dikkate alındığında, nakit sermaye artışı, sorunlu kredilere ayrılan karşılıkların yeniden düzenlenmesi ve piyasa risklerinin dikkate alınmasında olumlu yaklaşımların etkisiyle sektörde sermaye ihtiyacı sınırlı düzeyde kalmıştır. Program sonunda sermaye yetersizliği nedeniyle bir banka TMSF'ye devredilmiştir. Bankacılık sektörünün yeniden yapılandırılmasının özel sektöre maliyeti 5,2 milyar doları TMSF tarafından ve 2,7 milyar doları kriz döneminde eriyen sermayeleri güçlendirmek amacıyla özel sektör bankaları tarafından olmak üzere toplam 7,9 milyar dolar olmuştur.
- Ayrıca sorunlu aktiflerin çözümünü hızlandırıcı mekanizmalar oluşturulması düzenlemeler yapılmıştır. Bankacılık sisteminin takipteki kredilerinin (karşılık öncesi) toplam kredilere oranı 2001 yılı sonunda yüzde 26,1'e yükselmiş iken bu oran karşılık düzenlemesindeki değişikliklere bağlı olarak bankaların takipteki alacakları için ayırdıkları karşılıkların artması sonucu 2002 yılı sonunda yüzde 16,5'e gerilemiştir. Ayrıca "İstanbul Yaklaşımı" olarak bilinen reel kesim borçlarının "finansal yeniden yapılandırma programı" da, üç yıllık bir süreç kapsamında Haziran 2002'de uygulamaya konulmuştur. Kasım 2003 itibariyle toplam 311 firma, program kapsamına alınmış ve bunlardan toplam 249 firma ile sözleşme bağıtlanmıştır. Yeniden yapılandırmaya konu olan borç tutarı ise 5,4 milyar dolardır. Bankacılık sisteminin rehabilitasyonuna ilişkin olarak programda ayrıca; fondaki banka sayısında indirime gidilmesi, şube sayısının azaltılması, Bankalar Kanunu'nda yapılacak değişiklikle birlikte TMSF'deki bankaların alacaklarının daha hızlı tahsil edileceğine ilişkin önlemler, bankaların ve şirket birleşmelerini kolaylaştırıcı önlemlerin yer alması ise, bu çerçevedeki olumlu diğer değişiklikleri oluşturmaktadır. Bankacılık sisteminde finansal ve operasyonel yeniden yapılandırmaya yönelik önlemler bu şekilde özetlenebilirken, yapısal yeniden yapılandırma konusunda alınan önlemler ise; sistemde düzenleme ve denetimin iyileştirilmesi, risk alma ve yönetme sürecinin ve yönteminin değişmesi ve yasal ve kurumsal altyapının güçlendirilmesi yönünde yasal ve kurumsal düzenlemelerin yapılması temeline oturtulmuştur. Kurumsal düzenlemeler çerçevesindeki gelişmelerin en önemlisini; Şubat 2001'de, bankaların karşılaştıkları risklerin izlenmesini ve kontrolünü sağlamak üzere, iç denetim sistemleri ile risk yönetim sistemlerinin kurulmasını sağlamak ve bu sistemlerin kurulmasına ilişkin esas ve usulleri belirlemek amacıyla ve "İç Denetim ve Risk Yönetimi Sistemleri Hakkında Yönetmelik" yayınlanması oluşturmaktadır. Bu yönetmelikle özellikle bankalarda sağlıklı bir yönetim ve denetim açısından güçler ayrılığı ilkesinin tesis edilmesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda ayrıca banka bilançolarında şeffaflığın artırılması, uluslararası muhasebe standartlarına uyum, banka mali bünyelerinin güçlendirilmesinin yanısıra risk tanımı ve yönetimi yapısında da uluslararası uygulamaları dikkate alarak düzenlemeler yapılmıştır. Bankaların risk odaklı gözetim ve denetim

hedefine paralel olarak konsolide bazda denetim ve gözetim esası getirilmiş ve bankalar Eylül 2001 dönemi itibariyle mali tablolarını enflasyon muhasebesine göre hazırlamaya başlamışlardır. Bunun yanısıra bankaların yabancı para pozisyon risklerinin etkin olarak takibi için yabancı para pozisyonlarının da konsolide esasa göre hesaplanması yükümlülüğü getirilmiştir. Yapılan bir diğer düzenleme çerçevesinde, kredi sınırları ve standart oranların hesaplanmasında kullanılmak üzere AB düzenlemelerindeki özkaynak tanımına paralel olarak konsolide özkaynak tanımı yapılmış ve sistemde yeknesak bir tanımın mali tabloların hazırlanmasında esas alınması sağlanmıştır. Bankaların kullandırdıkları kredilerde risk yoğunlaşmalarının önlenmesi için bir gruba kullandırılacak kredilerin hesabında doğrudan ve dolaylı kredilerin birlikte dikkate alınması yönünde yapılan düzenlemelerle, banka kaynaklarının belirli gruplar üzerinde yoğunlaşmasının engellenmesi amaçlanmıştır. Karşılıklar için yapılan yeni düzenleme ile kredi alacaklarının geri dönebilirlik ve teminat özelliklerine göre ayrı kategorilerde sınıflandırılması esası getirilmiştir.

Bankaların mevcut ve potansiyel riskler nedeniyle oluşacak zarara karşı yeterli sermaye bulundurmalarını sağlamak amacıyla da "Bankaların Sermaye Yeterliliğinin Ölçülmesine ve Değerlendirilmesine İlişkin Yönetmelik" yayınlanmıştır. Gerek kamu bankalarının gerekse TMSF'de yer alan bankaların diğer sorunlarının çözümlenmesine ilişkin olarak da, başta Bankalar Kanunu kapsamında olmak üzere, BDDK tarafından bir dizi düzenleme yapılmış, diğer yandan özellikle batık kredilerin çözümlenmesine ilişkin olarak Borçlar Kanunu ve Türk Ticaret Kanun'larında değişiklik yapılması yönünde çalışmalar hızlanmıştır.

4. Türk Bankacılık Sisteminin Yeniden Yapılandırılmasına İlişkin Değerlendirme

2001 yılı Mart ayından itibaren bankacılık sektöründeki pek çok problemin çözümü için yapılan çalışmalar sonucu ortaya çıkan ve pek de iç açıcı olmayan sonuçlar, gerek her bir kategoride sınıflanan hedeflerin gerçekleştirilme düzeyi, gerekse de belirlenen hedeflerin uygunluğu açısından, konunun *farklı bir perspektifle* değerlendirilmesini gerekli kılmaktadır.

Sistemin adeta kitlenmesine yol açan kriz ve etkilerinin ortadan kaldırılmaya çalışılmasına yönelik bankacılık sisteminin yeniden yapılandırılması sürecini, aslında bir yangının söndürülmesi ve yangına maruz kalan yapının yeniden inşa edilmesi olayına benzetmek mümkündür. Bu anlamda yangının her nedenle olursa olsun vuku bulması krizin oluşumuna, yangının hararetinin ve yayılmasını önlemek üzere çeşitli yöntemler kullanılarak söndürülmeye çalışılması ise, krizin daha da fazla şiddetlenmesini önlemek üzere ekonomi yönetiminin, başta para politikası araçları olmak üzere kullanılabilmesi mümkün olan her türlü tedbire işlerlik kazandırmasına karşılık gelmektedir. Bu süreç içinde sistemden mümkün olduğunca daha az bankanın zarar görmesini ve sistem dışında kalacak banka sayısının en az olmasını sağlayacak şekilde bankacılık sisteminin finansal yeniden yapılandırılması (özellikle nakdi enjeksiyonla), yangının tamamen söndürülmesi ve yangının yol actığı tahribatın minimum seviyede tutulmasına benzetilebilir. Ağırlıklı olarak finansal yeniden yapılandırma ve operasyonel yeniden yapılanmanın eşanlı olarak yürütüldüğü ikinci aşama, yangının tamamen söndürülmesinin ardından yapıyı ayağa kaldırmak üzere sistemin yeniden inşa edilmesi aşamasıdır. Artık ortada yeniden inşa edilmeyi bekleyen bir enkaz bulunmaktadır ve bundan sonraki aşama, her açıdan son derece çetin ve maliyetlidir. Çünkü bu aşamada, bir yandan finansal ve operasyonel açıdan ve fiziki olarak yeni bir inşa edilme süreci sözkonusu olurken; bu sürecin, sistemin hem yapısal olarak bu tarz bir yangına yol açmayacak koruyucu faktörlerle inşa edilmesini mümkün kılacak hem de yaşanması muhtemel bir yangında bu denli tahrip olmasını engelleyecek donanıma sahip şekilde inşa edilmesini sağlayacak bir "yapısal yeniden yapılanma" süreciyle eş anlı olarak yürütülmesi gerekmektedir.

Anlaşılacağı üzere inşa edilecek yeni binanın, hem yangına yol açacak muhtemel riskleri minimum seviyede içermesi, hem bu risklerin düşük bir olasılıkla dahi olsa, yangına dönüşme olasılığını öngörmeye imkan verecek sistemlere sahip olması, hem de yangının ortaya çıkması halinde hemen

söndürülebilmesini sağlayacak ve dolayısıyla da böyle bir olaydan minimum zararla kurtulabilecek donanıma sahip olması amaçlanmaktadır. Bu anlamda da finansal yeniden yapılandırma ve operasyonel yeniden yapılandırma fiziki olarak sistemin yeniden inşasına karşılık gelirken yapısal yeniden yapılandırma sürecinin ise, özellikle hem sistemin tekrar kriz yaşamamak ve yaşanması halinde de bunun minimum maliyetle atlatılmasını sağlayacak yasal, kurumsal düzenlemeler ile bunları tesis edebilecek beşeri ve nakdi sermayeye karşılık geldiğini söylemek mümkündür. Kriz üzerinden geçen yaklaşık dört yıl sonra ortaya çıkan sonuçlar ve yukarıdaki betimleme çerçevesinde; sistemi hem krize sürükleyen hem de krizin etkilerinin çok daha şiddetli yaşanmasına yol açan nedenler ile bunları gidermek üzere alınan önlemler ışığında, Türk bankacılık sistemi yeniden yapılandırma sürecini aşağıdaki alt başlıklarda değerlendirmek mümkündür.

4.1. Finansal ve Operasyonel Yeniden Yapılandırma ve Türk Bankacılık Sistemi

4.1.1. Finansal ve Operasyonel Yeniden Yapılandırmanın Türk Bankacılık Sistemi "Finansal Riskliliği" Üzerindeki Etkileri

Kriz öncesinde bankacılık sisteminde var olan finansal riskler, yüksek faiz riski, vade riski, kredi riski, kur riski, özkaynak yetersizliği ve etkin olmayan denetim mekanizması şeklinde özetlenmişti. Buradan hareketle öncelikle finansal yeniden yapılandırma aşamasında alınan önlemler, bunların sözkonusu risklerin giderilmesi konusunda ortaya koyduğu sonuçlar bazında kısaca şöyle değerlendirilebilir:

Bilindiği üzere, kamu bankalarının görev zararları, TMSF'deki bankaların ise yeterli kaynağa sahip olmamaları nedeniyle yükümlülüklerini yerine getirmek üzere para piyasalarından yoğun fon talepleri, kriz öncesinde hem sözkonusu bankaların bilançolarında ciddi bir likidite riski yaratmakta, hem de para piyasalarında gecelik borçlanma faizlerinin yüksek seyretmesinin temel nedenini oluşturmaktaydı. Finansal yeniden yapılandırma kapsamında gerçekleştirilen kamu bankalarına görev zararları karşılığı DİBS verilmesi ve TMSF bankalarına aktarılan kaynak, hem sözkonusu bankaların bilançolarında başta *faiz ve likidite riskini* gidermek suretiyle sağlıklı bir görünüme yol açmış, hem de para piyasalarında yoğun fon talebi baskısının ortadan kalkarak, Türk bankacılık sisteminde özellikle yüksek kaynak maliyetlerinin oluşmasında kritik öneme sahip interbank faiz oranlarının hızla düşüş göstermesine neden olmuştur. Özellikle kamu bankalarında görev zararları karşılığı aktiflerine aktarılan DİBS portföyü, sözkonusu bankaların bu operasyon nedeniyle aktif büyüklüklerinde de bir daralma yaşanmamasını sağlamıştır.

Kamu bankaları ve TMSF bankalarına yönelik olarak yapılan bu yabancı kaynak (özkaynak dışı) desteğinin yanısıra, özellikle TMSF bankalarının özkaynak yetersizliği, sözkonusu bankalara nakdi sermaye desteği verilmesini de gerektirmiştir. Sermaye yetersizliğinin, TMSF'ye devredilme nedenlerinden en önemlisi olduğu da dikkat alındığında, hem kamu hem de TMSF bankalarına yapılan sermaye enjeksiyonu, sistemin bir anlamda sigortası olarak tanımlanan sermaye yeterliliği rasyosunun yükseltilmesini de sağlayarak, kriz sonrasında bankacılık sisteminin hem hareket kabiliyetini artırmak hem de sisteme olan güvenin tesis edilmesine hizmet etmesi açısından büyük katkı sağlamıştır.

Kriz öncesinde alınan yüksek açık pozisyon dolayısıyla son derece yüksek seviyelere ulaşan döviz kuru riskinin, krizle realize olmasından sonra, özellikle özel sermayeli bankaların hala yüksek seviyede olan döviz pozisyon dengesizliği, Haziran 2001 tarihinde gerçekleştirilen takas operasyonuyla büyük ölçüde giderilmiştir. Bundan sonra sistemin döviz kuru riskinin kontrolünün ise, uygulanan *dalgalı kur sistemi* ile sağlanmaya çalışılmıştır. Bu değişiklikler, sistemin aldığı döviz kuru riskinin son derece azalmasını ve kriz öncesinde en önemli sistemik tehlikeyi oluşturan *kur riskinin minimize olmasını* sağlamıştır.

2001 yılı sonunda bankacılık sisteminin takipteki kredilerinin (karşılık öncesi) toplam kredilerine oranı, yüzde 26,1'ler civarında seyrederken bu oran, bankaların takipteki krediler için ayırdıkları karşılıkların artmasını öngören karşılık düzenlemesindeki değişikliklere bağlı olarak 2002 yılında yüzde 16,5'lere gerilemiştir. 2002 yılı sonunda, üç yıllık süreyi kapsayan finansal yeniden yapılandırma programı (İstanbul yaklaşımı) çerçevesinde yeniden yapılandırılan 5,4 milyar USD tutarındaki sorunlu kredi, takipteki kredilerin toplam kredilere oranının daha da düşmesini sağlamıştır. Bu gelişmeler, bankacılık sistemi bilançosunda sistemin *kredi portföy kalitesinin iyileşmesi* yönünde bir görüntü ortaya koymaktadır.

Bankacılık sisteminde krize giden süreci hazırlayan ve yaşanan krizle birlikte de gerçekleşen risklerin, sistem açısından yeni bir tehlikeye yol açmaması amacıyla gerçekleştirilen finansal ve operasyonel yeniden yapılandırma çalışması sonucu sistemin genel görünümü, temel kalemler ve bazı göstergeler bazında kriz öncesi dönemle karsılastırmalı olarak Tablo 1'de yer almaktadır. Tablodan da görüleceği üzere, ağırlıklı olarak finansal ve operasyonel yeniden yapılandırmaya bağlı olarak Türk bankacılık sisteminin kriz öncesi dönemdeki yüksek riskli yapısında yukarıdaki göstergeler bazında önemi iyileşmeler sağlanmıştır. Takipteki kredilerin net ve brüt rakamlarının payındaki azalış, özkaynak yeterliliği oranlarındaki iyileşme ve açık pozisyon rakamlarındaki azalma, sistemdeki finansal riskliliğin azaldığına dair temel göstergeleri oluşturmaktadır. Diğer aktiflerin toplam aktif içindeki payının 2000 yılı ve öncesinde bu denli yüksek olmasının en önemli nedeni ise, kamu bankalarının görev zararlarının diğer aktifler içinde muhasebeleştirilmesinden kaynaklanmaktadır. 2001 yılında yapılan operasyon sonrasında diğer aktiflerin toplam aktif içindeki payı azalırken, bunun karşılığında sözkonusu bankalara verilen kamu menkul değerlerindeki artış, aktif içinde likit değerlerin payının artış göstermesine yol açmıştır. Bankacılık sistemi finansal riskliliğindeki azalış memnuniyet verici olmakla birlikte, bu yapılandırmanın parasal maliyeti ve alternatif maliyeti açısından *ne pahasına sağlandığı* da büyük önem taşımaktadır.

Tablo 1: 1997-2003 Dönemi Türk Bankacılık Sistemi (TBS) Finansal Risklilik Analizi

Tablo 1: 1997-2003 Donemi Tark Bankacutk Sistemi (TBS) Finansai Riskittik Anatizi									
	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	
Sermaye Yeterliliği Standart Rasyosu						24.2	30.9	28.8	
YP PozBilanço İçi (Milyar USD)					-8.7	-5.3	-9.4	-9.1	
YP PozBil.İçi-Döv.End.dahil-(Milyar USD)					-1.6	-0.6	-0.1	-1.9	
Takip. Krediler(Brüt)/Top. Krediler ^(*)	2.3	6.7	9.7	10.4	26.1	16.5	11.1	6.0	
Takip. Krediler(Net)/Top. Krediler	1.0	3.9	3.9	4.1	16.6	6.6	1.4	0.7	
Takip. Krediler(Brüt)/Top. Aktifler	1.1	2.8	3.2	3.8	7.8	4.9	3.5	2.1	
Takip. Krediler(Net)/Top. Aktifler	0.5	1.5	1.2	1.4	4.4	1.8	0.4	0.2	
Diğer Aktifler/Top. Aktifler	14.4	21.4	24.7	20.2	7.4	7.3	6.3	4.6	
Likit Aktifler/Top. Aktifler	33.5	32.4	35.9	32.2	52.1	52.2	53.3	55.4	

(*) Takipteki Krediler (brüt) / Canlı Krediler + Takipteki Krediler (brüt)

Kaynak: TBB, BDDK

Finansal yeniden yapılandırmanın Türkiye ekonomisine maliyeti Tablo 2'de de ayrıntılarıyla yer aldığı üzere yaklaşık 47,2 milyar USD civarındadır. Bu tutarın boyutu, 2001 yılı itibariyle yaklaşık 194 milyar USD olarak gerçekleşen GSYİH büyüklüğü ile birlikte dikkate alındığında ve GSYİH'nın neredeyse yüzde 25'lik kısmına karşılık geldiği düşünüldüğünde, maliyetin boyutu çok daha çarpıcı bir şekilde ortaya çıkmaktadır. 2000 yılı programının başarısızlıkla sonuçlanmasıyla ortaya çıkan rehabilitasyon maliyeti, 2000 yılı programı uygulanmaya başlamadan önce Türkiye Hazinesinin dış piyasalardan 250 milyon USD'lik tutarı dahi borçlanmada ne kadar zorlandığı hususu ile birlikte, üstelik de bu maliyetin geçen süre sonunda neredeyse hiçbir şekilde geri dönüş vermemesi ve kamuoyuna "Torba Yasa" olarak yansıyan yasa tasarısı ile kamu borcu haline getirilmesine ilişkin girişimler çerçevesinde değerlendirildiğinde; ortaya çıkan bu denli yüksek bir

maliyet, 2000 yılı krizinin nedenlerinin ve sisteme bu denli yük getiren programın kurgusunun sorgulanmasını zorunlu hale getirmektedir. Aslında böyle bir tartışmanın ortaya çıkan fiili maliyeti azaltmaya herhangi bir katkısı olmayacağı açıktır. Ancak böyle bir sorgulama; hem bundan sonra sistemin özellikle yapısal yeniden yapılandırılmasına önemli katkılar sağlamak, hem de bundan böyle hazırlanacak istikrar programlarının ekonomik kesimler üzerinde yaratacağı muhtemel etkilerin ciddiyetle ele alındığı hassasiyetin oluşmasına hizmet etmesi açısından önem taşımaktadır. (Bankacılık sisteminin içerdiği riskler ve 2000 yılı programının bu sisteme uygunluğu ve program hedeflerinin krize yol açma olasılığına ilişkin ayrıntılı bir irdeleme için bkz. PEKKAYA Semra, TOSUNER Ayhan (2004)).

Tablo 2: Bankacılık Sistemi Finansal Yeniden Yapılandırma Maliyeti (milyar USD)

Kamu bankalarına aktarılan kaynaklar	21.9
Görev zararları için oluşan borç	19.2
Nakit sermaye desteği	2.5
Nakit dışı sermaye desteği	0.2
TMSF bankaları için aktarılan kaynaklar	22.5
Kamu sektöründen aktarılan kaynak	17.3
TMSF gelirleriyle yapılan mevduat ve aktarılan kaynak	5.2
Özel Sektörden Aktarılan Kaynaklar	7.9
Özel Sektör bankaları tarafından aktarılan kaynaklar	2.7
(TMSF'den aktarılan kaynaklar)	(5.2)
Toplam	47.2

Kaynak: BDDK

Yapılan operasyonlar sonucu ortaya çıkan ve sineye çekilmek zorunda kalınan maliyetin yanısıra, katlanılan bu maliyete karşılık, hiç değilse krizin etkilerini ortadan kaldırmak üzere bankacılık sisteminin ekonomide yerine getirmesi gereken *fonksiyonel performansının* artış gösterip göstermediği ve ayrıca uygulanan programın bankacılık *finansal performansını ne yönde etkilediğine* ilişkin değerlendirme ise, kriz sonrası rehabilitasyon programı performansının bir bütün olarak değerlendirilmesine olanak tanıyacaktır.

4.1.2. Finansal ve Operasyonel Yeniden Yapılandırmanın Bankacılık Sistemi "Fonksiyonel Performansı" Üzerindeki Etkileri

Türkiye ekonomisinin en önemli bileşenini oluşturan Türk bankacılık sisteminin fonksiyonel performansını, Türkiye ekonomisinin makroekonomik performasından ayrı olarak değerlendirebilmek mümkün değildir. Kriz sonrası dönemde Türkiye'nin makroekonomik performansı Tablo 3'de yer almaktadır.

Tablo 3: Türkiye Ekonomisinin 2001-2004 Dönemi Makroekonomik Performansı

	2001	2002	2003	2004
KKO (seviye)	71.61	76.18	78.51	81.61
San.Ür.End.Artışı	-8.84	9.28	8.52	9.78
GSYİH (GDP) Artışı	-7.50	7.90	5.80	8.90
Sabit Serm.Oluşumu/GSYİH	20.73	19.00	19.75	24.00
TBS Krediler/GSYİH	22.97	17.65	18.41	23.25
Enflasyon-TEFE	88.60	30.80	13.90	13.84
OrtYıllık.İç Borçlanma Faizi	75.90	56.00	42.70	24.8
Sabit Sermaye Oluşumu/GSYİH	20.73	19.00	19.75	24.00
Cari Denge (milyar USD)	3,390	-1,522	-8,037	-15,573
Sermaye Hareketleri Net (milyar USD) (Doğrudan Yatırımlar Hariç)	-17,412	298	5,896	15,139
Net Hata ve Noksan (milyar USD)	-1,671	149	5,043	3,067
TCMB USD Ortalama Döviz Alış Kuru	1,225	1,505	1,493	1,422

Kaynak: DİE, DPT, TCMB

2001 yılı Mayıs ayından itibaren uygulanmakta olan Güçlü Ekonomiye Geçiş programının üzerinden geçen dört yılın ardından ortaya çıkan makroekonomik göstergeler, şimdilik program sonuçlarının "olumlu" şekilde değerlendirilmesine olanak tanımaktadır. Nitekim 2001 yılında yaklaşık yüzde 7.5 oranında yaşanan iktisadi daralmanın ardından 2002, 2003 ve 2004 yıllarında Türkiye ekonomisi sırasıyla yüzde 7.9, yüzde 5.8 ve yüzde 9.8 oranında büyüme (GSYİH) kaydetmiştir. Bunun yanısıra 2001 yılında yaşanan yüzde 88.6'lık enflasyonun ardından enflasyon (TEFE), 2002 yılında yüzde 30.8'e gerilerken, 2003 ve 2004 yıllarında sırasıyla yüzde 13.9 ve 13.8 şeklinde ve son yılların rekor seviyesine gerilemiştir. Kamu kesimi borçlanma gereği (KKBG) ve ağırlıklı olarak bunun finansmanının neden olduğu istikrarsızlıklar dikkate alındığında, olumlu gelişmelerden bir diğeri ise, ortalama DİBS faizlerinde kaydedilen çarpıcı düşüştür. 2001 yılında yüzde 76'lar civarında gerçekleşen ortalama DİBS faizi, 2002 yılında yüzde 56'ya, 2003 yılında yüzde 42.7'ye ve 2004 yılında ise 24.8'e gerilemiştir.

Ödemeler Dengesi göstergelerinden özellikle cari açığın seyri ise, diğer göstergeler kadar parlak gözükmemektedir. 2001 yılında 3.390 milyar USD fazla veren cari denge rakamı, izleyen yıllarda sürekli negatif ve sırasıyla 1.522 milyar ve 8.037 milyar USD'lik seviyeleri gördükten sonra 2004 yılını rekor düzeyde ve 15.573 milyar USD'lik açıkla kapatmıştır. 2000 krizinin oluşumuna en önemli katkıyı sağlayan bir gösterge niteliği de taşıyan cari açığın geldiği seviye, 2000 yılındaki yaklaşık 9.7 milyar USD'lik seviyenin neredeyse 1,5 katı kadar olup son derece ürkütücü bir görüntü arz etmektedir. Cari açığın halihazırda bir sorun yaratmamasının yanıtının ise, ödemeler dengesi finansman kalemi olarak bilinen sermaye hareketleri net (portföy yatırımları hariç) rakamı ile ekonomiye giren kayıt dışı sermayenin tutarı olarak tanımlanan net hata ve noksan rakamı toplamında yer aldığı düşünülmektedir. Sözkonusu toplam rakam, bir yandan cari açığın ekonomi açısından henüz bir sorun yaratmamasının cevabını verirken, diğer yandan da özellikle son iki yılda ekonomide DİBS faizlerinin düşüşü ve özellikle de döviz kurunun seyri konusunda da son derece açıklayıcıdır. Bu açıdan bakıldığında örneğin 2004 yılında yaklaşık 15 milyar USD civarında seyreden cari açığa karşılık, ekonomiye net hata ve noksan dahil olmak üzere giren yabancı sermaye miktarı yaklaşık 18 milyar USD civarındadır. Dolayısıyla bu denli yüksek bir cari açığın 2004 yılında ekonomide herhangi bir sorun yaratmamasının temel nedeni, bu açığın yine dış kaynakla finanse edilmesi, hatta finanse edilen kısımdan sonra kalan 3 milyar USD'lik kısmın ise, döviz piyasasında bir arz fazlası yaratarak döviz fiyatının artışını frenleyici düzeyde baskı yaratmasıdır. Döviz piyasasındaki arz fazlasının, para piyasalarında toplam fon arzı üzerinde

yarattığı rahatlık, gerek interbank piyasası gerekse DİBS faizleri üzerinde baskı yaratarak faiz oranlarının azalışına da en önemli katkıyı sağlamıştır.

Bu haliyle bakıldığında halihazırda cari acık rakamı bir sorun yaratmamaktadır. Ancak bu duruma ihtiyatla yaklaşılmasını gerektiren iki temel unsur bulunmaktadır. Bunlardan ilki, cari açığın finansmanının piyasadaki döviz arzı fazlasının, kaynağı belli olmayan ve dolayısıyla da gelecek dönemlerde ekonomiye tekrar girişi konusunda bir garantisi olmayan sermaye girişine (net hata ve noksan kalemi) dayanıyor olmasıdır. İkincisi ise, ekonomiye giren sermayenin ağırlıklı olarak kısa vadeli ve spekülatif sermayeden oluşmasıdır. Bu tarz sermayenin yol açtığı tahribat, 2001 yılı krizinin yaralarının su günlerde hala sarılmaya çalışılması nedeniyle, hafızalarımızda henüz çok tazedir. Üstelik sözkonusu edilen dış ticaret göstergelerinin, olumlu yönde seyreden diğer makroekonomik göstergelere rağmen, olumsuz bir bekleyişle diğer göstergelerin olumlu etkilerini ortadan kaldırabilecek dinamizme sahip olduğu da unutulmamalıdır. Dolayısıyla bu tarz bir tablonun, ekonomide bekleyişlerin olumsuza dönmesiyle birlikte ekonomide derin izler bırakan olumsuz sonuçlara yol açması olasılığının kuvvetle muhtemel olduğunu ise söylemeye gerek bile yoktur. Anlaşılacağı üzere, olumlu şekilde yorumlanabilecek diğer göstergelerle birlikte, Türkiye ekonomisinin ödemeler dengesi rakamları hala en yumuşak karnı olmaya devam etmektedir. Bu nedenle de hem cari açık rakamının hem de bunun finansmanında kullanılan spekülatif sermaye girişinin, yarattığı bu risk nedeniyle, engellenmeye çalışılması gereklidir.

Vurgulanan bu riskli duruma rağmen, genel olarak makroekonomik göstergelerdeki olumlu gelişmeler ve bankacılık sistemine yönelik aktarılan yüklü kaynak başta olmak üzere tamamlanan finansal yeniden yapılandırma sonrasında, bankacılık sisteminin fonksiyonel performansı konusunda beklenen iyileşmenin sağlanıp sağlanamadığına ilişkin sorunun sistem mali tabloları ışığındaki cevabı ise, beklentileri karşılamaktan çok uzaktır. Türk bankacılık sisteminin aktif kompozisyonundaki değişim ile sistemin fonksiyonel performansı Tablo 4'de yer almaktadır. Tablo incelendiğinde dikkati çeken en önemli gösterge, bankacılık sisteminin fonksiyonel etkinliğinin, dolaylı da olsa, önemli bir göstergesi olarak kabul edilen *aktif büyüme hızının seyri*dir. Türk bankacılık sisteminin, 2001 ve 2002 yıllarında sırasıyla reel olarak yüzde 15.7 ve yüzde 1.8 oranında daralma kaydettiği görülmektedir. 2003 yılında ise sistemdeki daralma yerini, 3.1'lik genişlemeye bırakmış, 2004 yılında ise sistem, yüzde 7.8 oranında büyüme kaydetmiştir.

2001 yılına ilişkin olarak sistem genelinde ortaya çıkan daralmanın, yaşanan iktisadi krize bağlı olarak bankacılık sisteminde ortaya çıkan olumsuz gelişmelerle açıklanması mümkündür. Bunun yanısıra 2001 yılı bankacılık verileri, bankacılık sistemi açısından mali tablolarının "enflasyona göre düzenlenmesi"ne ilişkin bir düzeltmeyi de içermektedir. Dolayısıyla, bu daralmanın içinde geçmiş dönemde sistem genelindeki maliyetlendirilmemiş kaynakların birikimli zararı da yer almaktadır. Ancak 2001 yılındaki reel yüzde 15.7'lik daralmanın ardından; yeniden yapılandırma çalışmaları çerçevesinde aktarılan onca nakdi kaynağa ve aktifin en önemli kalemini oluşturan DİBS'lerin faiz oranlarının hala çok yüksek düzeyde seyrediyor olmasına rağmen, sistemin aktif büyüklüğü 2002 yılında da yine yüzde 1.8 oranında daralmaya devam etmiştir. 2003 yılı itibariyle ise, sadece yüzde 3.1 oranında cüzi ve yetersiz düzeyde bir genişleme kaydetmesi, Türk bankacılık sistemindeki iyileşmenin beklendiği kadar hızlı olmadığını ortaya koymaktadır. Üstelik 2004 yılında kaydedilen yüzde 7.8 oranındaki aktif genişlemesine karşılık, sistemin 2004 yılı itibariyle ulaştığı büyüklük 306.5 katrilyon TL tutarında olup (2004 yılı fiyatlarıyla), bu tutar, sistemin 2000 yılındaki 333.1 katrilyon TL'lik (yine 2004 yılı fiyatlarıyla) aktif büyüklüğünden yaklaşık yüzde 9 oranında daha düşük durumdadır.

Tablo 4:Türk Bankacılık Sisteminin Aktif Kompozisyonu ve Fonksiyonel Performansı^(*)

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Likit Aktifler	32.4	35.9	32.2	52.1	52.2	53.3	55.4
MDC/Likit Aktifler	43.6	47.9	35.8	65.9	77.5	80.3	72.8
Krediler (Net)	39.9	31.3	34.3	26.5	26.5	28.0	32.7
Takip.Kred.(net)/Top.Kre							
d.	3.9	3.9	4.1	16.6	6.6	1.4	0.7
Diğer Aktifler	27.7	32.8	33.6	21.5	21.2	18.6	11.9
Toplam Aktifler	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Yabancı Kaynak	91.1	94.1	93.1	90.3	87.9	85.8	85.0
Mevduat	72.1	71.1	70.6	75.5	76.2	75.1	73.3
Alınan Kred.	13.1	14.0	15.4	11.4	9.6	9.6	13.7
Diğer YK	14.8	14.9	14.0	13.1	14.3	15.3	12.9
Özkaynak+Kar	8.9	5.9	6.9	9.7	12.1	14.2	15.0
Toplam Pasifler	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Net							
Dön.Karı/Top.Aktifler	3.1	3.1	1.9	-5.7	1.1	2.2	2.1
Kambiyo Marjı (trilyon							
TL)	-6,159	-9,384	-6,488	-16,003	-3,074	1,857	374
SPI –net- (trilyon TL)	1,701	6,071	986	-1,874	4,232	5,727	1,819
Faiz Marjı (trilyon TL)	23,989	20,348	14,403	31,407	16,602	12,814	17,599
Net Dönem Karı (trilyon				700 CL177733 00 00 V V PORTEN - 900 00 C C C C C C C C C C C C C C C C			
TL)	7,987	9,590	6,288	-15,984	3,057	6,387	6,329
Aktif Büyüklüğü							
(trilyon TL)	254,707	306,183	333,105	280,836	275,866	284,315	306,464
Aktif Büyüklüğü							
(milyar USD)	814,5	566,9	495,9	195,1	168,8	203,7	228,3
Reel Kredi (net)							
Büyüme Hızı	7.0	-5.5	19.0	-34.8	-1.7	9.0	25.6
Reel Tak.Kred.(brüt)							
Büy. Hızı	217.3	40.6	28.3	73.3	-38.4		-35.8
Reel Aktif Büyüme Hızı	23.2	20.2	8.8	-15.7	-1.8	3.1	7.8

(*) Tüm veriler 31.12.2004 satın alma gücüne göredir.

Kaynak: TBB, Kendi hesaplamalarımız.

Aslında, bankacılık sistemi aktif büyüme hızı ve reel büyüme rakamları birlikte değerlendirildiğinde; Türkiye ekonomisinin kriz sonrası dönemdeki seyrine ilişkin geçmiş dönemlerden oldukça farklılık gösteren bu görüntü, Türkiye ekonomisinin temel dinamikleri itibariyle son derece önemli bir *yapısal değişikliği* işaret etmektedir. Çünkü sözkonusu dönemde, GSYİH'da son üç yıldır sağlanan büyümeye karşılık, bankacılık sistemi aktif büyüklüğü bu artışın çok altında kalmış diğer bir deyişle, gayri safi yurt içi hasıla büyüme hızına bankacılık sektörünün katkısı, ekonomideki diğer sektörlerin olumlu katkısına rağmen negatif yönde olmuştur. Böyle bir sonucun *önemi*, ekonomide reel iktisadi faaliyetlerin finansmanında en önemli role sahip olan ve bu anlamda da en az ekonomide yaşanan reel büyüme kadar genişlemesi beklenen bankacılık sektörünün, 2002, 2003 ve 2004 yıllarında *reel ekonominin finansmanında yeterince etkin bir rol oynayamamasından* kaynaklanmaktadır. Anlaşılacağı üzere 2000 yılı öncesi dönemde bankacılık

sistemi-nin reel kesim aleyhine genişleme kaydettiği yapının değişerek, *reel ekonominin finansal kesim aleyhine genişlediği bir yapının ortaya çıktığı* görülmektedir.

Sistemin aktif büyüme hızına ilişkin durumu ortaya konduktan sonra, ikinci sırada bankacılık sistemi fonksiyonel performansına ilişkin *en önemli göstergeyi* oluşturan ve bankacılık sisteminin asli fonksiyonu olarak tanımlanan *kredilerin seyri* ele alınmıştır. Tablo 4 incelendiğinde de görüleceği üzere, 2000 yılında yüzde 34.3 civarında seyreden kredilerin toplam aktif içindeki payı 2001 yılında yüzde 26.5'e gerilemiştir. Bu oran, 2002 ve 2003 yıllarında neredeyse sabit kalırken, 2004 yılında ağırlıklı olarak tüketici kredilerindeki artışa bağlı olarak yüzde 32.7'lik paya ulaşmıştır. Kredilerin toplam aktif içinde ulaştığı bu pay ise, 2003 ve 2004 yıllarında sırasıyla sağlanan yüzde 9 ve 25.6'lık artış hızlarıyla sağlanabilmiştir. Ancak, son iki yılda gerçekleşen yüksek artış oranlarına rağmen, 2004 fiyatlarıyla kredi hacmi büyüklüğü yaklaşık 100.1 katrilyon tutarında ve 2000 yılındaki 114.1 katrilyon seviyesinin yaklaşık 14 katrilyon altında bulunmaktadır.

Aslında Türk bankacılık sisteminde özellikle 1990 sonrası dönem boyunca kredilendirme fonksiyonunun toplam aktif içindeki payının genellikle düşük bir seyir izlediği bilinmektedir. Dönem boyunca bu payın artırılamamasının en önemli nedenlerinden biri, kamu finansmanı politikası gereği uygulanan politikalara bağlı olarak, bankacılık sisteminin DİBS alternatifi nedeniyle kredi fonksiyonunu ikinci plana atmış olmasından kaynaklanmaktadır. DİBS'lere plasman ile kıyaslandığında, getirisi eşit olsa dahi, kredi riski içeriyor olması nedeniyle bankacılık sistemi tarafından pek tercih edilebilir bir plasman alanı olmaması son derece doğal kabul edilebilir. Ancak 2000 yılında uygulanan program çerçevesinde DİBS faizlerindeki düşüş ve bu düşüşün süreceğine ilişkin beklenti, bankaları, içerdiği riske rağmen kredi plase etmeye yönlendirmiştir. Buna bağlı olarak da 1999 yılında kredilerin aktif içinde yüzde 31'ler civarındaki payı, 2000 yılında yüzde 34.3'lere yükselmiştir. 2001 ve 2002 yıllarındaki daralmanın ardından 2003 ve 2004 yıllarında kredi hacminin artış seyrinde ise; 2000 yılı ile 2004 yılı arasında, faiz düşüşü ve yavaş kur artışı açısından yaşanan benzerlikler nedeniyle, 2000 yılındakine benzer eğilimler söz konusudur. Hatırlanacağı üzere bankalar, 2000 yılında da özellikle faiz düşüşünden kaynaklanan karlılık azalışını tolere etmek için agresif biçimde kredi hacimlerini artırmaya çalışmışlar ve özellikle tüketici kredileri basta olmak üzere bankacılık sistemi kredi hacmi hızla artış göstermiştir (yaklaşık 4 katrilyon seviyesinde). Ancak kredi değerlendirme kriterlerine fazla itibar edilmeksizin verilen krediler, cok gecmeden sistem genelinde toplam krediler içinde geri dönmeyen kredilerin payının artış göstermesine neden olmuştur. Bu nedenle de bankacılık sisteminin, özellikle kriz sonrasında zaten son derece yüksek olan kredi riskinin daha da artmaması için kredi verme konusunda hassasiyet gösterdiği ama diğer yandan mevcut koşullar altında aktif büyümesini sağlamanın daha iyi bir yolu da bulunamaması nedeniyle kredi hacmini artırdığı izlenmektedir.

Dolayısıyla; sistemin fonksiyonel performansı irdelenirken, kredilerin geri dönüş oranının kredi hacmi kadar hatta daha da önem taşıdığı açıktır. 2001 yılı yeniden yapılandırma programı cerçevesinde yüzde 26.1'ler civarında seyreden geri dönmeyen krediler oranının düşürülmesine yönelik olarak yapılan çalışmalarla ağırlıklı olarak karşılık ayrılması ve batık kredilerin yeniden yapılandırılması yoluna gidildiği hatırlanacaktır. 2001 yılı itibariyle yüzde 26'lar civarındaki batık kredi oranı, aynı yıl ayrılan karşılıklar ile düzeltilmeye çalışılmış ve net olarak yüzde 16.6'lara çekilmiş, zaman içinde batık kredilerin yeniden yapılandırılması (İstanbul yaklaşımı) suretiyle de yüzde 1'lerin altına düşürülmüştür. Ancak aktarılan bunca kaynak ve bankaların zorunlu olarak vade uzatmasına neden olan bu çalışmalar sonrasında bilançolara yansıyan bu olumlu görüntüye rağmen, alınan önlemlerin bankacılık sistemi kredi fonksiyonunun iyileştirilmesi ve benzer bir durumun yeniden ortaya çıkmasını engelleyici bir yapılanmayı sağlamaktan uzak olduğu düşünülmektedir. Zira, vadesi uzatılmak suretiyle yeniden yapılandırılan kredilerin yeniden geri dönmeyen kredi haline gelme olasılığı da çok net bilinmemektedir. Dolayısıyla bankacılık sisteminin neredeyse asli varlık nedeni olarak tanımlanan kredi fonksiyonuna ilişkin olarak "mümkün olduğunca batmayacak şekilde kredi hacmini artırmak" konusunda yapılan çalışmalar tatmin edici olmaktan uzak görülmekte bu durum ise bizi, bankaların risk yönetim süreçlerinin (özellikle de kredi riskine yönelik) sağlıklı bir şekilde tesis edilip edilmediğinin sorgulanması noktasına götürmektedir. Bu konu izleyen diğer bölümde ele alınacak olmakla birlikte, mevcut mekanizma ve yeniden yapılandırma çalışmaları sonucu mevcut durum itibariyle, bankacılık sisteminin sağlıklı bir fonksiyonel yapıya kavuşamadığını söylemek mümkündür. Aslında kredi fonksiyonu çerçevesinde özetlenen durum, bankacılık sistemini ilgilendiren ve konunun arz yönlü boyutudur. Kredilendirme fonksiyonunda talep boyutu da dikkate alındığında, bu durumda makroekonomik göstergelerde ortaya çıkan olumlu göstergelere paralel olarak talep cephesinde bir hareketlenme ve buna bağlı olarak kredi fonksiyonunda bir iyileşme beklenebilir.

4.1.3. Finansal ve Operasyonel Yeniden Yapılandırmanın Bankacılık Sistemi "Finansal Performansı" Üzerindeki Etkileri

Uygulanan yeniden yapılandırma çalışmaları ve ortaya çıkan makroekonomik göstergelerdeki gelişmeler çerçevesinde, bankacılık sistemi açısından son derece önem taşıyan bir diğer husus ise; sistemin karşı karşıya kaldığı yapısal değişikliğin *finansal performansına* ve dolayısıyla *finansal* göstergelerine yansımalarıdır. 2001 sonrası dönemde, uygulanan "Güçlü Ekonomiye Geçiş" ve veniden yapılandırma programının etkileriyle bankacılık sistemi mali tablolarında finansal riskliliğin büyük ölçüde azaldığı yukarıda vurgulanmıştı. Ancak sistemin mali tabloları dikkatle incelendiğinde değişimin, sadece risklilik düzeyinin azalışıyla sınırlı olmadığı, aynı zamanda bankacılık sistemi toplam karlılığında ve karlılık fonksiyonunda da önemli bir değişiklik olduğu göze çarpmaktadır. Böyle bir sonucun ortaya çıkması, yaşanan krizin olumsuz etkilerinden ziyade; büyük ölçüde 2001 yılı Subat ayından itibaren uygulanan ve bankacılık sisteminin 2000 yılı öncesinde yüksek karlılık sağlayan *iktisat politikalarının değismis olmasından* kaynaklanmaktadır. Bu kapsamdaki ilk faktör olarak, kur politikasındaki değişiklik büyük önem taşımaktadır. Bilindiği üzere, 22 Şubat tarihinden itibaren, daha önce uygulanan öngörülebilir kur politikası yerine "dalgalı kur politikası" uygulamasına geçilmiştir. Bu değişiklik, bankaların pozisyon açmak suretiyle döviz cinsinden borçlanma isteğinin büyük ölçüde azalmasına neden olmuştur. Çünkü dalgalı kur sisteminde döviz kurları piyasa koşullarında belirlenmekte ve kur artışının öngörülebilirliği azalmaktadır. Buna bağlı olarak döviz kurundaki dalgalanmaların yaratacağı olumsuz gelişmelerden etkilenmemek icin 2001 yılından itibaren bankacılık sistemi genelinde "açık pozisyon" alma eğilimi neredeyse sıfırlanmıştır. 2000 yılında kriz öncesinde yaklaşık 20 milyar dolar civarında olan açık pozisyon tutarı 2003 yılı sonu itibariyle sistem genelinde yaklaşık 100 milyon dolar seviyesine gerilemiştir.

Bankacılık sistemi karlılığının azalmasına neden olan ikinci gelişmeyi ise, DİBS faizlerindeki hızlı düşüş oluşturmaktadır. 2001 Şubat ayında yüzde 80'ler civarında olan ortalama faiz oranı, 2004 yılına gelindiğinde yüzde 25'ler seviyesine gerilemiştir. Toplam aktifinin yaklaşık yarısını oluşturan DİBS portföyü getirisinin yüzde 25'lere gerilemesi, bankacılık sisteminin karlılığının önemli ölçüde azalmasına neden olmuştur. Bankacılık sisteminin 2001 yılı sonrası dönemde finansal performansına ilişkin göstergelerin yer aldığı Tablo 5'de de görüleceği üzere, kriz öncesi yıllarda aktif karlılığı yüzde 3'ler civarında seyrederken, 2000 yılında yüzde 1.9'luk seviyeye geriledikten sonra 2001 yılında yüzde -5.7 ve 2002 yılında yüzde 1'lerin biraz üzerinde gerçekleşmiştir. Krizin etkilerinin geride bırakıldığı düşünülen 2003 ve 2004 yıllarında ise aktif karlılığı, yüzde 2'ler seviyesine yükselmiştir. Dolayısıyla, kriz sonrası dönemde yeniden yapılandırma çalışmalarına ve aktif büyüme hızındaki artışa karşılık, bankacılık sistemi aktif karlılığı, kriz öncesi dönem ile kıyaslandığında bir alt platoya gerilemiştir.

Tablo 5 : Türk Bankacılık Sisteminin Finansal Performansı

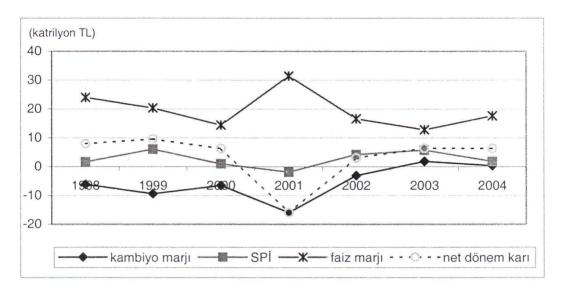
	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Net							
Dön.Karı/Top.Aktifler	3.1	3.1	1.9	-5.7	1.1	2.2	2.1
Kambiyo Marjı (trilyon							
TL)	-6,159	-9,384	-6,488	-16,003	-3,074	1,857	374
SPI –net- (trilyon TL)	1,701	6,071	986	-1,874	4,232	5,727	1,819
Faiz Marjı (trilyon TL)	23,989	20,348	14,403	31,407	16,602	12,814	17,599

Kaynak: TBB

Anlaşılacağı üzere, enflasyonun düşmesi ve sürdürülebilir büyüme hızına ulaşılması gibi temel amaçlara ulaşmayı kolaylaştıran DİBS faizlerinin düşürülmesi ve döviz kuru rejiminde benimsenen "dalgalı kur sistemi" uygulaması, makro ekonomik istikrarın sağlanmasına ve bankacılık sistemi genelinde yüksek risklilik düzeyinin azalmasına katkıda bulunurken, klasik finans kuralı olarak bilinen "düşük risk, düşük getiri" kuralı gereği, bankacılık sisteminde yüksek karlılık düzeyinin de yerini, daha makul düzeylerdeki karlılık seviyesine bırakmasını sağlamıştır. Buna bağlı olarak da bankacılık sistemi aktif büyüme hızı daha makul seviyelere gerilemiştir. Kuşkusuz bu durum, iktisadi etkinlik açısından son derece olumlu bir gelişmedir ancak, henüz krizin yaralarını sarmaya çalışırken aynı zamanda yaşanan karlılık azalışının sindirilebilmesi, sistem açısından pek de kolay görülmemektedir.

Bankacılık sistemi finansal performansına ilişkin verilerin yer aldığı tabloda dikkati çeken diğer bir husus ise; sistemin aktif büyüme hızı artarken ve aktif karlılığı düşerken, karlılığın kaynaklarında yaşanan değişikliklerdir. 1998-2004 dönemi bankacılık sistemi net dönem karı ve bu karın temel bileşenlerini oluşturan faiz, kambiyo ve sermaye piyasası işlem marjlarının seyrinin yer aldığı Grafik 3'te de görüldüğü üzere; sistem karlılığının en önemli kaynağını "faiz marjı" oluşturmaktadır. Ancak faiz marjının dönem boyunca seyri oldukça ilginçtir. Dönemin başlangıç yılını oluşturan 1998 yılından 2001 yılına kadar, faizlerdeki düşüşe paralel bir seyirle faiz marjı da düşüş kaydederken, 2001 yılında krizle birlikte faiz oranlarındaki artış, 2001 yılında faiz marjında da sert bir çıkışa yol açmıştır. 2002 ve 2003 yıllarında faizlerdeki sürekli düşüşler, faiz marjının da ciddi bir şekilde daralmasına neden olmuştur. Dolayısıyla 1998-2003 döneminde bankacılık sistemi faiz marjına ilişkin en temel özellik, faiz marjının faiz oranlarının seyrine ayak uydurmasıdır. 2004 yılına gelindiğinde ise; bankacılık kesiminde bu eğilim değişim göstermiş ve faiz oranlarındaki düşüş devam etmesine rağmen (gösterge faiz olarak kullanılan DİBS faizleri yüzde 42.7'den yüzde 25'e gerilemiştir) faiz marjında ciddi bir artış yaşanmıştır. Bu nokta son derece önemlidir. Çünkü, bankacılık sistemi karlılık fonksiyonunun en önemli bileşeni olan faiz marjında, faiz düşüşüne karşılık yükseliş gözlenmesi, sistemin düşük faiz oranlarında dahi olsa daha yüksek miktarlarda faiz getirili aktife plasman yaptığını göstermektedir. Bu eğilimin, aktif içindeki artış oranları dikkate alındığında, ağırlıklı olarak kredilerdeki hızlı artıştan (2004 yılında kredi artış hızı yüzde 24'dür) kaynaklandığını söylemek mümkündür. Bankacılık kesiminin asli fonksiyonunu yerine getirmesi açısından kredilerde sağlanan artıs olumlu olarak yorumlanabilecekken, konuyu izleyen bölümde ele alınacak kredi artışının yaratığı risklilik düzeyiyle birlikte değerlendirmenin daha sağlıklı olacağı düşünülmektedir. Zira Türkiye ekonomisinde kriz öncü göstergelerinin belirlenmesine yönelik olarak yapılan amprik çalışmaların bulguları arasında yurtiçi kredi hacminin GSYİH içindeki payının artışının da yer alması, konuya daha ihtiyatla yaklaşılmasını gerektirmektedir (Ayrıntılı bilgi için bkz. Tosuner, 2005).

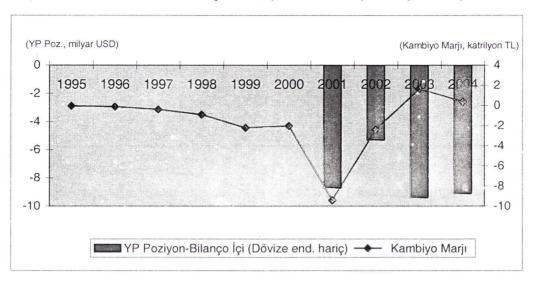
Grafik 3 : Bankacılık Sisteminde Karlılığın Kaynaklarının Seyri



Sistemin gelir-gider yapısı içinde, karlılık düzeyini belirleyen diğer önemli bir değişkenin ise, "kambiyo marjı" olduğu bilinmektedir. 1990 sonrası dönemde uygu-lanan sıcak para politikası çerçevesinde, reel ve kesim ve bankacılık kesiminin gide-rek artan oranda döviz pozisyon açığına sahip oldukları bilinmektedir. Bu mekaniz-manın sağladığı yüksek kar marjının gelir tablosuna yansımasının, döviz borçlarının alacaklarından yüksek olmasına bağlı olarak ortaya çıkan negatif kambiyo marjı ve bu negatif kambiyo marjını fazlasıyla telafi eden ve giderek yükselen faiz marjı şeklinde olduğu hatırlanacaktır. Bankacılık sistemi kambiyo marjının dönem boyunca seyri incelendiğinde ise, ortaya son derece ilginc söyle bir görüntü cıkmaktadır:

2000 yılında sistemdeki açık pozisyon oranındaki artışa karşılık, faiz marjındaki daralmaya koşut olarak kambiyo marjının da daraldığı görülmektedir. Bu eğilim, 2000 yılında uygulanan program çerçevesinde, faiz ve kur artışı seviyesine bağlı olarak sistemin aktif büyüme hızındaki daralmayla açıklanabilir. Yaşanan krize ve devalüasyona bağlı olarak 2001 yılında kambiyo marjı, rekor düzeyde negatife ulaşmıştır. Kambiyo marjının seyri konusundaki en çarpıcı gelişme ise, 2001 yılından sonra ortaya çıkmaktadır. 2002 ve 2003 yıllarında faiz marjındaki daralmaya koşut olarak kambiyo marjının da daralması, faiz marjındaki azalma dolayısıyla karlılıktaki azalışı telafi etmek üzere bankacılık sisteminin çabasının bir göstergesi olarak düşünülebilir. Ancak ilginç olan husus; sistemin, cüzi miktarda dahi olsa pozisyon açığını sürdürüyor olmasına rağmen 2003 ve 2004 yıllarında *kambiyo marjının pozitif düzeye yükselmesi*dir. Özellikle 2003 yılında kambiyo marjının pozitife dönmesi, sistemin faiz marjındaki azalışı telafi etmek üzere sahip olduğu pozisyon açığına rağmen döviz piyasalarında spekülasyon yapmak suretiyle döviz alım-satımından kar ettiğini göstermektedir (dönem boyunca bankacılık sistemi döviz pozisyon açığı düzeyi ve kambiyo marjının seyri Grafik 4'de yer almaktadır).

Grafik 4 : Bankacılık Sistemi Açık Pozisyon ve Kambiyo Marjının Seyri



2002 ve 2003 yıllarında sistemin karlılık artışının bileşenleri arasında dikkati çeken bir diğer bileşeni ise, "sermaye piyasası işlem marjı"nın seyri oluşturmaktadır. Bu gelişmeler; sözkonusu yıllarda İMKB'deki gelişme eğilimiyle birlikte değerlendirildiğinde, bankacılık sisteminin piyasadaki alternatif getiri olanaklarını en iyi şekilde değerlendirdiğini ortaya koymaktadır. Ancak yukarıda da vurgulandığı üzere; bankacılık sistemi karlılık yapısı içinde, kambiyo marjı ve sermaye piyasası işlem marjı, 2004 yılı itibariyle azalma eğilimine girerek yerini faizdeki düşüşe rağmen faiz marjındaki artışa bırakmıştır. Karlılık kompozisyonundaki bu değişikliklere karşılık, karlılık oranlarının düzeyi dikkate alındığında vurgulanması gereken en önemli husus; bankacılık sisteminin karlılığını artırmak konusunda son derece zorlandığı ve getiri marjlarındaki sıkışma çerçevesinde karlılık artışının gelirdeki artışla birlikte, bankacılık maliyetlerinin olabildiğince azaltılması konusunda da son derece hassas davrandığı şeklindedir.

Anlaşılacağı üzere yeni dönemde bankacılık sistemi, karlılığını artırmanın ve büyümenin değişik yollarını aramaktadır. Toplam aktifleri içinde yaklaşık yüzde 15 oranında paya sahip olan iştirakler ve sabit değerler dışında toplam aktifin yaklaşık yüzde 30'unu oluşturan *kredi hacmini ve kredilerden sağlanan karlılık düzeyinin artırılması*, bankacılık sistemi açısından en önemli seçenek olarak gözükmektedir. Önümüzdeki dönemde, uygulanan politikalarda önemli bir değişiklik olmaması halinde, bankacılık sisteminde karlılığın artırılmasına yönelik olarak *rekabetin kre-dilendirme fonksiyonu çerçevesinde gelişeceğini* söylemek mümkündür. Ancak bu noktada, bankacılık sistemi açısından önemli bir sıkıntı söz konusudur. Bu sıkıntı ise, sistemin kredi verme fonksiyonu konusunda *yeterince etkin olmamasından* kaynaklanmaktadır. Bu açıdan bakıldığında; bankacılık sisteminin kredilendirme faaliyeti açısından son derece zor bir pozisyonda olduğu görülmektedir. Bu zor du-rum, "bir yanda karlılığını artırmak için elinde kredi vermek dışında daha iyi bir alter- natifin olmaması diğer yanda ise, verilen kredilerin batık krediye dönüşmemesi için olabildiğince riski düşük müşterilerin kredilendirilmesi gereği" şeklinde özetlenebilir.

4.2. Türk Bankacılık Sisteminde "Yapısal Yeniden Yapılandırma Süreci"

Bankacılık sisteminde *yapısal yeniden yapılandırma* konusundaki gelişmele-rin; yöntemin değişmesi ve yasal ve kurumsal altyapının güçlendirilmesi yönünde ağırlıklı olarak BDDK'nın yasal ve kurumsal düzenlemeleri temeline oturtulduğu önceki bölümlerde vurgulanmıştı. Kurumsal düzenlemeler çerçevesindeki gelişmele-rin en önemlisini; Şubat 2001'de, bankaların karşılaştıkları risklerin izlenmesini ve kontrolünü sağlamak üzere, iç denetim sistemleri ile risk yönetim sistemlerinin kurulmasını sağlamak ve bu sistemlerin kurulmasına ilişkin esas ve usulleri belirlemek amacıyla ve "İç Denetim ve Risk Yönetimi Sistemleri Hakkında Yönetmelik" yayınlanması

oluşturmaktadır. Bu yönetmelik çerçevesinde sistemde ortaya çıkan gelişmeler kurumsal ve operasyonel gelişmeler, bankalarda sağlıklı bir yönetim ve denetim açısından güçler ayrılığı ilkesinin tesis edilmesi konusunda önemli gelişmeler sağlandığını ortaya koymaktadır. Yapısal yeniden yapılandırma konusun-da BDDK tarafından banka bilançolarında seffaflığın artırılması, uluslararası muhase-be standartlarına uyum, banka mali bünyelerinin güçlendirilmesinin yanısıra risk tanımı ve yönetimi yapısında da uluslararası uygulamaları dikkate alarak düzenleme-ler vapıldığından, bankaların risk odaklı gözetim ve denetim hedefine paralel olarak konsolide bazda denetim ve gözetim esası getirildiği ve bankaların 2001 yılı sonu itibariyle mali tablolarını enflasyon muhasebesine göre hazırlamaya başladıklarından söz edilmişti. Tüm bu düzenlemeler sonrasında ortaya çıkan olumlu gelişmelerin yanısıra, yukarıda bankacılık sisteminin mevcut yapısı dikkate alındığında özellikle risk tanımlaması ve yönetimi konusunda yapılan düzenlemeler ve sistemdeki yansımaları çerçevesinde ortaya çıkan sonuçlar kısaca şöylece değerlendirilebilir:

Aslında değerlendirmenin genel anlamda, bankaların mevcut ve potansiyel riskler nedeniyle oluşacak zarara karşı yeterli sermaye bulundurmalarını sağlamak amacıyla yayınlanan "Sermaye Yeterliliğinin Ölçülmesi ve Değerlendirilmesi" temeline oturtulabilmesi mümkündür. Çünkü yapılan yeni düzenleme ile aylık bazda hazırlanma zorunluluğu getirilen sermaye yeterliliği standart rasyosu yeniden düzenlenerek, "özkaynakların risk ağırlıklı aktiflere oranı" şeklinde tanımlanmıştır. Yeni özkaynak tanımının temel bileşenlerini, ana sermaye, katkı sermaye, üçüncü kuşak sermaye ve sermayeden indirilen değerler oluşturmaktadır. Risk ağırlıklı aktifler ise yüzde 0, 20, 50 ve 100 oranlarıyla ağırlıklandırılmış riskli aktifler ile piyasa riskine maruz tutar² toplamından oluşmaktadır. Anlaşılacağı üzere, bu tanım çerçe-vesinde ortaya çıkacak sermaye yeterliliği rakamı, hem sistemin sigortası niteliği taşıyan sermaye yeterliliği oranı konusunda hem de, paydada yer alan aktifteki kalemlerin risk ağırlıklarından hareketle türetilen büyüklükler, mevcut tanımdan hareketle bilançoda yer alan risk kompozisyonu hakkında da bilgi vermektedir.

Piyasa riskinden kaynaklanan sermaye ihtiyacının da dahil edildiği sermaye yeterliliği standart rasyosunun yasal sınırı Basel-I ile paralel bir şekilde *yüzde 8* olarak belirlenmiştir. Banka menkul kıymetlerinin piyasa riskine dahil edilmesiyle birlikte sermaye yeterliliği formunun risk ağırlıklı aktiflerine (%0, %20, %50, %100) konu en temel kalemini kredi portföyü oluşturmaya başlamıştır. Bankaların kredi portföyü, Basel-I çerçevesinde teminat türlerine göre risk ağırlıklarına dağıtılmakta, böylece kredi kullandırım süreci, sermaye yeterliliği standart rasyosuna etkisi de göz önüne alınarak, kredi tutarı ve teminat ilişkisi çerçevesinde daha da fazla önem kazanmaktadır. Yapılan tüm bu düzenlemelerin ardından, sonuçların değerlendirilebi-leceği en uygun tarihin 2002

² Yeni düzenleme ile birlikte ayrıca, 1 Ocak 2002 tarihinden itibaren resmi olarak hesaplanmaya başlanan "Piyasa Riskine Maruz Tutar" da sermaye yeterliliği standart formuna dahil edilmiştir. Piyasa riskine maruz tutar, genel olarak; faiz oranı riski, hisse senedi pozisyon riski ve kur riskinden oluşmaktadır. Faiz oranı riski, genel ve spesifik olmak üzere iki ayrı alt başlıkta hesaplanmaktadır. Genel faiz oranı riskinde bankanın DİBS portföyünün (serbest stok ve teminatlar) tamamı vadeye kalan gün sayılarından hareketle bugünkü değerleri ile vade merdiveni tablosuna yerleştirilmektedir. Basel-I ile belirlenmiş olan katsayılar ile vade uyumuna/uyumsuzluğuna göre yatay ve dikey sermaye gereksinimleri hesaplanmaktadır. Spesifik faiz oranı riskinde ise DİBS portföyü "kamu menkul kıymetleri" olarak tanımlandığından "%0" risk ağırlığına tabi tutulmakta ve dolayısıyla sermaye gereksinimi doğurmamaktadır. Hisse senedi pozisyon riski bankaların hisse senedi ve yatırım fonu portföyünün likit (Ulusal borsalarda işlem görüyor olması) ve iyi çeşitlenme (Ülke ve banka portföyü içerisindeki pay) kriterlerine göre %2, %4 ve %8'lik pozisyonlara dahil edilmesiyle bugünkü değerleri üzerinden hesaplanan sermaye ihtiyacını ifade etmektedir. Hisse senedi pozisyon riski de fiyat duyarlılığını içermeksizin, mevcut pozisyonun dağılımından hareketle sermaye gereksiniminin hesaplanmasına imkan sağlamaktadır. Kur riski hesaplaması ise, bilanço içi ve dışı tüm döviz ve dövize endeksli varlıkları ile yükümlülükleri kapsamaktadır. Varlık ve yükümlülüklerin her bir döviz bazında netleştirilmesiyle elde edilen net pozisyon üzerinden sermaye gereksinimi hesaplanmaktadır. Kur riski aylık piyasa riski bildirimleri haricinde tekil olarak haftalık bazda da hesaplanmaktadır. Her bir risk bazında hesaplanan sermaye gereksinimlerinin Basel-I'de belirlenmiş olan 12,5 katsayısıyla çarpılması suretiyle "Piyasa Riskine Maruz Tutar"a ulaşılmaktadır ve bu tutar sermaye yeterliliği standart rasyosunun hesaplanmasında risk ağırlıklı varlıkların bir bileşenini oluşturmaktadır.

yıl sonu olduğundan hareketle; bu tarihten itibaren üçer aylık sıklıkla hesaplanan bankacılık sisteminin sermaye yeterliliği standart rasyosu Tablo 6'da yer almaktadır.

Tablo 6: Türk Bankacılık Sistemi Seçilmiş Rasyoları^(*)

	Ara.0	Mar.0	Haz.0		Ara.0	Mar.0	Haz.0	
	2	3	3	Eyl.03	3	4	4	Eyl.04
Toplam Krediler / Toplam Aktifler	26.5	27.1	27.3	27.4	28.0	29.3	33.2	33.0
Takipteki Krediler (net) / Toplam								
Krediler	6.6	5.2	4.8	3.3	1.4	1.1	0.9	0.7
MDC/Toplam Aktifler	40.5	41.2	43.8	42.7	42.8	44.2	41.5	40.9
Sermaye Yeterliliği Standart								
Rasyosu	24.2	25.7	29.6	30.4	30.9	32.1	25.4	26.5
Sermaye Yeterliliği (Krediler)	8.1	11.3	13.1	14.5	15.5	16.5	14.0	14.7
Sermaye Yeterliliği (Piyasa Riski)	2.7	3.3	3.8	4.2	4.2	4.1	2.2	2.9
(Net Bil.Poz.+Net Bil.Dışı								
Poz.)/Özkaynaklar	-5.1	-0.5	-7.0	-7.5	0.5	-6.6	-6.3	-3.7
								39,93
Özkaynaklar ^(**) (trilyon TL)	25,699	28,092	30,147	32,534	35,538	38,879	35,605	0
Top.Risk Ağ.Varlıklar	117,55				105,18	111,70	129,95	138,2
(Piy.Risk.Maruz Tutar dahil)	1	89,270	92,757	94,109	7	9	2	56
	212,67	220,19	211,66	225,09	249,75	256,01	274,84	294,2
Aktif Büyüklüğü (trilyon TL)	5	3	1	6	0	2	3	22

^(*) Rasyolar her dönem kendi satın alma gücüne göre ifade edilmiş mali tablolardan hesaplanmıştır.

Kaynak: TBB

Tabloda da görüleceği üzere sermaye yeterliliği rasyosu, Aralık-2002 döneminde yüzde 24.2 seviyesinde iken, ara dönemlerdeki artış sonrasında Eylül-2004 döneminde yüzde 26.5 seviyesinde gerçekleşmiştir. Rasyodaki dalgalanmada temel olarak toplam risk ağırlıklı varlıklardaki gelişim belirleyici olurken, dönem içerisinde rasyonun artışına *en önemli katkıyı* özkaynakların artışı sağlamıştır. Tabloda dikkati çeken diğer önemli unsuru ise, *sermaye yeterliliğinin bileşenleri* oluşturmaktadır. Sistemin kredi hacminin Aralık 2002'den Eylül 2004 dönemine kadar sürekli artış göstermesine ve takipteki kredilerin toplam krediler içindeki payının yüzde 0.7 düzeyine kadar gerilemesine karşılık, kredilerin risk ağırlıkları çerçevesinde ayrılan sermaye miktarı, *yüzde 8.1'den yüzde 14.7* düzeyine yükselmiştir. Krediler için ayrılan sermaye miktarının, kredi hacmindeki artış oranının çok daha üzerinde artış göstermesi, teminatlara göre sınıflandırılan krediler içinde %100 risk ağırlığı tanımına giren *en zayıf kredi miktarının artmasından* kaynaklanmıştır (%100 risk ağırlığına sahip krediler Aralık-2002'de 35.8 katrilyon TL, Eylül-2004'de ise 69.5 katrilyon TL'dir). Sermaye yeterliliği içinde krediler için gerekli olan sermaye tutarının artış göstermesi, önceki bölümlerde kredi artış hızına, banka için yaratacağı risk seviyesi ile birlikte ihtiyatla yaklaşılması gerektiği hususunun *haklılığını* bir kez daha ortaya koymaktadır.

Anlaşılacağı üzere, sistemde son iki yıldır kredi hacmi, kredinin geri dönmemesi halinde nakde dönüşme kabiliyeti *en zayıf teminatlar* alınmak suretiyle artış göstermektedir. Bu durum kabul edilebileceği üzere, pek iç açıcı bir durum olmamakla birlikte en azından sistemin bu riski karşılayabilecek özkaynak yeterliliğine sahip olması nedeniyle halihazırda bir tehlike yaratmamaktadır. Ancak özellikle bankacılık sisteminde risk yönetim sistemlerinin etkinliğine ilişkin gelişmelerin tartışıldığı bu bölümde önemli olan husus, kredi hacmindeki artışın yaratacağı ya da yarattığı risklilik derecesinin, hala, riskin gerçekleşmesi halinde tazmin edilmeye çalışılacağı *teminatların gücü cinsinden* ifade edilmeye çalışılmasıdır. Sistemimizin asli fonksiyonu olarak

^(**) Sermaye yeterliliğine konu özkaynak tanımı değil, bilanço içerisindeki özkaynak büyüklüğüdür.

tanımlanan ve gelecekte rekabetin kredilendirme fonksiyonu çerçevesinde gelişeceği öngörülürken, kredi riskinden kaynaklanan riske maruz değerin hala teminatlarla ifade edilmeye çalışılması ve büyük ölçüde sözkonusu teminatların çözümlenmesi konusundaki zorluklar dikkate alınarak kredi artışına paralel olarak krediler için ayrılan sermaye ihtiyacının hızla artış göstermesi, risk yönetimi konusunda yapılan çalışmalar kapsamında ele alındığında son derece büyük bir eksiklik olarak dikkati çekmektedir.

Sermaye yeterliliği rasyosunun hesaplanmasında, kriz sonrası risk ölçüm teknikleri kapsamında getirilen temel yeniliklerden bir diğerini oluşturan piyasa riskinden kaynaklanan sermaye gereksiniminin halihazırda sermaye yeterliliği içindeki payın boyutu da dikkate alınarak piyasa riski hesaplanmasının, risk yönetim politikalarına katkısı ise, şöylece özetlenebilir:

Türk bankacılık sisteminin hesaplamakla yükümlü olduğu ve halihazırda standart yöntemle hesaplanan piyasa riskine maruz tutar ise, mevcut haliyle sadece her bir risk bazında bankanın mevcut durumunu ortaya koymakta ancak, fiyat (faiz) değisimine duyarlılığı içermemektedir. Özellikle Türk bankacılık sistemi aktif büyüklüğü içerisinde çok büyük bir paya sahip olan DİBS portföyünün faiz duyarlılığı göz ardı edilerek sermaye gereksiniminin sadece vade uyumsuzluğu dikkate alınarak hesaplanması, kredi riskinden kaynaklanan sermaye ihtiyacının belirlenmesi durumunda olduğu üzere, gerçeği yansıtmaktan uzaktır. Üstelik faiz riskinin hesaplanmasında vade merdiveni tablosu kullanılmasına rağmen, hesaplamada kullanılan yöntem, aktif-pasif (kullanımkaynak) arasındaki vade uyumundan ziyade sadece aktifin vade yapısına dayandırılmakta ve aktifin vade yapısı arttıkça sermaye gereksinimi de artmaktadır. Standart yaklaşımla göz ardı edilen faiz duyarlılığı, daha gerçekçi sonuçlar veren içsel modelleri kullanan bazı bankalar tarafından piyasa riskine dahil edilmeye çalışılmış ancak, içsel modellerin kullanımı isteğe bağlı olduğu için ve daha da önemlisi standart yaklasımla hesaplanan sermaye ihtiyacının icsel modellere göre daha az sermaye ihtiyacı gerektirmesi nedeniyle, sistem genelinde piyasa riskinden doğan sermaye ihtiyacı halihazırda standart metod yardımıyla belirlenmeye devam etmektedir. İçinde neredeyse kur riski de dahil olmak üzere tüm risk gruplarını içeriyor olmasına ve menkul değerler cüzdanının (MDC) (alım-satım amaçlı, satılmaya hazır ve vadeye kadar elde tutulacak menkul değerlerden oluşan) toplam aktif içerisindeki payının yüzde 40'lar düzeyinde olmasına karşılık, piyasa riski için ayrılan sermaye gereksiniminin toplam sermaye yeterliliği içindeki payı, Eylül-2004 itibariyle yüzde 2.9 düzeyindedir. Piyasa riskinin dağılımından da görülebileceği üzere, piyasa riskinin yüzde 81'ini menkul değerler cüzdanına ait riskler (faiz oranı ve hisse senedi pozisyon riski) oluşturmaktadır (Tablo 7).

Tablo 7: Türk Bankacılık Sistemi Piyasa Riskinin Risk Grupları Bazında Dağılımı (%)

	Ara.02	Mar.03	Haz.03	Eyl.03	Ara.03	Mar.04	Haz.04	Eyl.04
Piyasa Riski	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Faiz Oranı Riski	47.4	51.9	51.7	55.0	62.6	59.8	62.8	64.5
Hisse Senedi Poz. Riski	14.1	12.4	13.3	13.2	14.1	15.0	16.2	16.6
Kur Riski	36.1	32.2	29.9	27.1	19.2	21.2	21.0	19.0
İç Model	2.5	3.6	5.1	4.7	4.1	4.0	0.0	0.0

Kaynak: TBB, Kendi hesaplamalarımız

Yabancı Para Net Genel Pozisyon/Özkaynak rasyosuna ilişkin değişiklik ise sadece yeni özkaynak tanımı ile sınırlı kalmıştır. Bankaların yabancı para pozisyon riskinin belirlenmesinde söz konusu rasyo, gerek bildirim sıklığı (haftalık bazda) ile gerekse fiyat duyarlılığını içermesi sebebiyle diğer risk gruplarının ölçüm teknikleriyle kıyaslandığında nispi olarak daha iyi bir denetim aracı olarak tanımlanabilir. Görüldüğü üzere, Türk bankacılık sisteminde risk değerlendirme kriterleri ve buna bağlı olarak belirlenen sermaye ihtiyacı; risklilik düzeyinin belirlenmesinde kullanılan tekniklerin

nassasiyetleri bir tarafa bırakılırsa, ağırlıklı olarak *riskin gerçekleşmesi halinde ortaya çıkacak* zararın tazmin edilmesi temeline dayanmaktadır. Dığer bir deyişle mevcut risk yönetim sistemimiz, bankaların sermaye yeterliliği rasyosunun sermaye enjeksiyonu yapılmaksızın artırılabilmesini ya da düzeltilebilmesini mümkün kılan bir sistem değildir. Dahası bu tarz sistemlerin oluşturulmasına mevcut ortamın koşulları da izin vermemektedir. Dolayısıyla risk yönetim sistemlerinin oluşturulmasına yönelik olarak sürdürülen onca çabaya karşılık, sistemimizde riskin engellenmesini ya da azaltılmasını sağlayıcı mekanizmaların ve tekniklerin gelişti-rilmesi konusunda pek fazla bir gelişme kaydedildiğini söylemek son derece zordur.

Bankacılık sistemi mevcut risk denetim süreclerine ilişkin bu eleştirel bakış açısı, sistemde "olması gereken yapının tesis edilmesi" anlamında dikkatimizi BDDK'nın da hedef olarak belirlediği BASEL II düzenlemelerine yöneltmektedir. Yeni Basel düzenlemesinin iki temel özelliği bulunmaktadır. Bunlardan biri riski daha duyarlı bir sekilde ölçmeye çalısması ve büyük bankayla kücük bankayı birbirinden ayırması anlamında daha esnek olmasıdır. İkinci olarak, bankaların kendi aralarında rekabet ortamının sağlamlaştırılması, rekabet ortamının monopolistik etkilerden uzaklaştırılması ve risk yönetim süreçlerinde bankaların üst yönetimine daha büyük sorumluluk verilmesi hedeflenmektedir. Basel II düzenlemesinde eski düzenlemede yer alan ve bankacılık yönetiminde uygulanması gereken üç temel prensip bazı küçük değişikliklerle aynen devam etmektedir: Bu kapsamda getirilen en önemli yeniliklerden ilki, minimum sermaye yeterliliğinde standart yöntemin yanısıra sermaye ihtiyacının belirlenmesinde içsel derecelendirme yönteminin kullanılmasıdır. Kalitatif denetimsel işlemlere yönelik olan ikinci temel prensipte daha fazla açıklık ve finansal tabloların daha net bir şekilde piyasa oyuncularına bildirilmesi hedeflenmekte, piyasa disiplinine yönelik prensipte ise, risk tutarlarının belirlenmesi konusunda sermaye yöntemlerinden hangisinin seçildiğinin net ve açık bir şekilde açıklanması yükümlülüğü getirmektedir. Anlaşılacağı üzere, yeni düzenlemeyle bankaların taşıdıkları gerçek risklere göre, daha doğru orantılanmış sermayeler bulundurmaları amaclanmaktadır. Bunun için de bankalara sofistike yöntemler kurma, gelistirme ve uygulama konularında değisik inisiyatifler tanınmıstır. Basel II düzenlemeleri ve sistemimizdeki mevcut durum birlikte değerlendirildiğinde ortaya çıkan sonuçlar kısaca söyle özetlenebilir:

Öncelikle sistemimiz açısından aciliyet taşıyan durumun bilanço içinde hem mevcut pay hem de artış hızı dikkate alındığında, halihazırda teminata dayalı olarak hesaplanan kredi riskinin daha gerçekçi sekilde hesaplanmasına olanak veren içsel derecelendirmeye dayalı kredi riski sisteminin oluşturulmasının açiliyet taşıdığı görülmektedir. Ancak kredi riskinin hesaplanmasında kullanılacak içsel modeller ile ilgili olarak bankaların önünde büyük bir sorun olduğu görülmektedir. Avrupa kullanılan riskinin hesaplanmasında derecelendirme, derecelendirme şirketleri tarafından yapılmakta ve kredi talep eden kurum bankaya bu derecelendirme notu ile basvurmaktadır. Oysa ülkemizde böyle kurumların olması bir yana, Basel II düzenlemelerine uyum sağlanacağına ilişkin beyanda bulunulmasına karşılık bu tarz kurumların oluşturulmasına ilişkin hazırlıklar son derece yetersizdir. Buna bağlı olarak, geçiş döneminde derecelendirmenin de yine bankalar tarafından yapılacağı açıktır. Bu konunun ne derece zor, zahmetli ve maliyetli bir alan olduğunu söylemeye bile gerek yoktur. Reel kesim firmalarını değerlendirmeye yönelik muhasebe standartlarının olmayışı, kayıt dışı sistemin varlığı, sağlıklı bir derecelendirme sistemimizin oluşmasını engelleyen en temel sorunları oluşturmaktadır. Ayrıca, derecelendirmenin banka tarafından yapılması halinde de, derecelendirmenin sadece riski ölçmek için değil asıl kredi fiyatlaması ve kredi tahsisinde kullanılması safhasında çok daha önemli sorunlar yaşanmasına neden olacağı açıktır. Çünkü banka tarafından yapılacak derecelendirme sonucunda ortaya çıkan kredi fiyatının sistemde oluşan ve farklı yöntemlerle ölçülen kredi riski ile belirlenen fiyatlardan farklı olması kuvvetle muhtemeldir. Bulunan kredi fiyatının sistemde belirlenen fiyatın altında olması hali sorun teşkil etmezken, bu oranın sistemde oluşan fiyatın üzerinde olması durumu, ciddi bir karar alma sorumluluğu getirecektir. Riskin fiyata yansıtılması suretiyle belirlenen daha yüksek fiyat, sözkonusu banka açısından müşterinin kaybedilebilmesi şeklinde rakabet konusunda ciddi bir dezavantaj yaşanmasına neden olabilecektir. Kuşkusuz bu, rekabetin kredilendirme fonksiyonu çerçevesinde gelişeceği öngörülen sistemimizde bankalar açısından düşülmesi arzu edilmeyen bir durumdur. Çünkü piyasa mekanizması içinde, doğru pozisyon alınmış olsa dahi, yoğunluğun yanlış pozisyonda oluşması bu defa farklı bir risk yaratacaktır. Bu dezavantajı ortadan kaldırabilmenin en önemli yolu ise, bir an evvel derecelendirme kuruluşlarının faaliyete geçirilmesi ve en azından firma derecelerinin sistemik bir standarda (benchmark) sahip olduğu bir boyut kazanması ve ortaya çıkan faiz farklarının firmaların *risklilik düzeyinden değil bankaların risk iştahından* kaynaklanır hale gelmesidir.

Oysa halihazırda sistemimizde kredi riskine yönelik çalışmalar, bankaların kullandırdıkları kredilerde risk yoğunlaşmalarının önlenmesi için bir gruba kullandırılacak kredilerin hesabında doğrudan ve dolaylı kredilerin birlikte dikkate alınması yönünde yapılan düzenlemelerle banka kaynaklarının belirli gruplar üzerinde yoğunlaşmasının engellenmesi ile sınırlı kalmıştır. Yapılan diğer çalışmalar ise, karşılıklar için yapılan yeni düzenleme ile kredi alacaklarının geri dönebilirlik ve teminat özelliklerine göre ayrı kategorilerde sınıflandırılması esasının getirilmesi ve ayrıca batık kredilerin çözümlenmesine ilişkin olarak İstanbul Yaklaşımın yanısıra Borçlar Kanunu ve Türk Ticaret Kanun'larında değişiklik yapılması yönünde çalışmalardan ibarettir.

Basel II çerçevesinde sistemimizde yaratacağı değişiklik açısından önem taşıyan diğer bir husus ise, piyasa riskinden kaynaklanan sermaye ihtiyacının belirlenmesi ile ilgilidir. Piyasa riskinin hesaplanmasında standart vöntemin dezavantajını ortadan kaldırmak üzere icsel modeller Türkiye'deki sermaye gereksiniminin bu şekilde belirlenmesi enstrümanların işlem gördüğü piyasaların derin olmaması, getiri eğrisinden kaynaklanan sorunlar ya da volatilitenin yüksek olması seklinde bir takım modelleme sorunları içermektedir. sorunlar bir yana bırakıldığında (bu konular üzerinde ayrıca çalışılmaktadır), yeni düzenlemenin işlerlik kazanmasıyla ortaya çıkacak asıl sorun, bilançonun yaklaşık yüzde 40'ını oluşturan DİBS stokundan kaynaklanan sermaye gereksiniminin hızla artış gösterecek olmasıdır. Bunun temel nedeni ise, mevcut uygulamada piyasa rskinin hesaplanmasında kullanılan DİBS'lerin spesifik risk tutarının, mevcut uygulama çerçevesinde Hazinenin batma riskinin sıfır kabul edilmesi nedeniyle dikkate alınmamasıdır. Oysa Basel II düzenlemesi, spesifik risk tutarının belirlenmesinde Hazine riskinin de *ülke ratingi* çerçevesinde belirlenmesini öngörmekte, bu çerçevede ülkemizin uluslar arası rating notu çerçevesinde piyasa riski içinde ayrılması gereken ilave özkaynak ihtiyacı, DİBS portföy tutarının yakla-şık yüzde 20'si kadar olacaktır. Bu tutarın bankacılık sistemimiz açısından yerine getirilmesi ne derece büyük bir yük oluşturacağını söylemeye bile gerek yoktur.

Basel II düzenlemesi çerçevesinde sistemimiz açısından önemli diğer bir sorun ise; sistemde yer alan risklerin çok hassas bir şekilde ölçülmesi halinde dahi, bunları gidermek için kullanılacak opsiyonlar ve vadeli işlem piyasaları gibi aracların bulunmaması ya da yeterince gelişmiş olmamasıdır. Dolayısıyla dünyada yapılan risk yönetimi ile Türkiye'yi karşılaştırdığımız zaman bizim burada gerekli enstrümanlardan da yoksun olduğumuz görülecektir. Bu kapsamda örneğin 2001 krizinden sonra işlerlik kazanan dalgalı kur sistemi, kur riskinin sistem açısından yeni bir tehlike ortaya çıkarmamasının en temel unsuru olarak kabul edilmektedir. Kısaca bu ifade, dalgalı kur sisteminin, döviz pozisyonunu dengesizleştirecek işlem yapılmasını önleyici bir işleve sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Ancak bilançosunun yaklaşık yarısı döviz cinsinden olan bir sistemde pozisyonunun dengesini bozmamak adına işlem yapmaktan imtina edilmesi, sistemin büyümesi açısından önemli bir kısıttır. Oysa bu kısıt, vadeli döviz piyasalarının geliştirilmesi ve yaygınlasması ile büyük ölçüde ortadan kaldırılabilir. Benzer sekilde diğer risk gruplarına konu olan kredi ve likidite yönetimine yönelik olarak da, türev ürünlerin ve piyasaların geliştirilmesi de büyük önem arz etmektedir. Bunun yanısıra piyasalar yeterince derin ve likit olmadığı için, risk portföyleri arasında değişikliklere imkan vermemektedir. Piyasalarda derinlik olmaması ise, eldeki portföyün değiştirilememesine ve piyasa riskinin taşınmaya devam edilmesine neden olmaktadır. Dolayısıyla hassas risk ölçüm sistemlerinin oluşturulması, bu koşullar altında risk yönetimi

modellerinden istenen verimin alınması ve alınan riskle sağlanacak getiri dengesinin kurulmasını pek mümkün kılmamaktadır. O halde risk yönetim sistemlerini kurmak ve desteklemek, eş anlı olarak bu riskleri yönetecek enstrümanların ve piyasaların çok hızlı bir şekilde geliştirilmesini de gerektirmektedir.

Son olarak bizim özellikle ülke olarak daha fazla önemsemek zorunda olduğumuz "makroekonomik risk" olarak tanımlanan risk grubundan da söz etmemiz gerekir. Çünkü sistem açısından sistematik risk özelliği taşıyan bu riski azaltmadan, kısaca makroekonomik dengeleri istikrarlı bir şekilde oluşturmadan, uygulanacak risk yönetim tebliğlerinin sağlıklılığı da tartışmalı olacaktır. Aslında finansal sistemde yer alan birimler tarafından oluşturulması gereken risk yönetim sistemleri ile risk vönetimi uygulamalarının makroekonomik riskin azaltılmasına katkıda bulunacağı açıktır. Bu anlamda sağlıklı bir şekilde oluşturulan ve uygulanan risk politikaları ile makroekonomik risk arasında karşılıklı bir nedensellik ilişkisi bulunduğundan söz etmek mümkündür. Bankalar açısından aktif-pasif yönetimi, bir finansal kurumun risk ve likidite ilkeleri çerçevesinde karını hedeflediği seviyeye çıkarabilmek amacıyla bilançosunun aktif ve pasif kompozisyonunu ve vade yapısını değiştirmesi şeklinde tanımlandığında, bankaların mevcut koşullar ve geleceğe ilişkin beklentiler çerçevesinde makroekonomik rişke her zaman tüm rişklerin üzerinde bir yer vermek durumunda oldukları daha iyi anlaşılacaktır. Çünkü aktif-pasif yönetimini yaparken ölçümler ne kallır titizlikle yapılırsa yapılsın, ekonomideki geleceğe dair beklentiler doğru bir şekilde oluşturulamazsa, yapılan analizlerin anlamı azalacaktır. Beklentilerin, gerçeğe en yakın şekilde oluşturulabilmesi için ise, makroekonomik riskin çok iyi algılanması gerekmektedir. Bu kapsamda, özellikle ülkemiz koşullarında ilan edilen istikrar programları da, mutlaka bankalar tarafından dikkate alınmalıdır ancak belirlenmiş hedeflere, her zaman risk faktörüyle birlikte ve ihtiyatla yaklaşmak gerektiği de ortadadır. Bu nokta önemlidir zira, kriz öncesi dönemde Türk bankacılık sisteminde bu tarz bir yaklaşımın yaygın olmadığı, ve ilan edilen istikrar programlarına genellikle oluşabilecek muhtemel riskleri göz ardı etmek, bunun yerine sağlanacak kazanç açısından yaklaşmak şeklinde bir eğilim hakim olduğu hatırlanacaktır. Böyle bir bakış açısını ise, büyük ölçüde 1994 yılında getirilen ve sistemde ahlaki riski artıran ve kriz sürecini hızlandıran mevduat sigortası garantisinin mümkün kıldığını söylemek mümkündür. Anlaşılacağı üzere öncelikle risk yönetimi olayını olabildiğince makro çerçevede görmeye çalışmak ve beklentilerimizi çok iyi olusturmak gerekmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

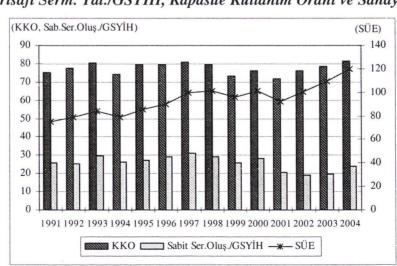
2001 yılı programı çerçevesinde uygulanan makroekonomik politikalar ve bankacılık sistemine yönelik uygulamalar çerçevesinde ortaya çıkan sonuçlar şu şekilde özetlenebilir:

- Finansal ve operasyonel yeniden yapılandırmaya yönelik olarak alınan önlemlere bağlı olarak bankacılık sisteminde yangın söndürülmüş ve yeni bir krize yol açacak kur riski, likidite riski, sermaye yetersizliği ve batık kredi riski kapsamında değerlendirilebilecek finansal risklilik düzeyi büyük ölçüde ortadan kalkmış, ancak bunun ekonomiye alternatif maliyeti hariç nakdi maliyeti, 47.2 milyar USD'ye ulaşmıştır.
- Finansal risklilik büyük ölçüde ortadan kalkmış olmakla birlikte, kriz öncesi dönemde iktisadi istikrarsızlığa yol açan ancak bankacılık sistemi için yüksek kar oranlarına ulaşmayı sağlayan kur politikasının değişmesi ve faiz oranlarının gerilemesine bağlı olarak, sistemde aktif karlılığı kriz öncesi döneme göre düşüş göstermiştir. Sistemdeki kar oranlarının azalışına bağlı olarak sistem karlılığının kompozisyonunda değişiklikler sözkonusu olmuş, sistem karlılık azalışını farklı yollarla artırma eğilimine girmiştir.
- Sistemin yapısal yeniden yapılandırılması kapsamında; sistemimizde krize yol açan ve "ahlaki risk" in ortadan kaldırılmasına yönelik olarak riski yöneten ve denetleyen birimlerin ayrılmasını tesis etmek üzere organizasyonel yapılanma sağlanmış ve giderek kurumsallaşmaktadır. Ancak

ahlaki riskin bir diğer unsurunu oluşturan ve sistemde haksız rekabeti de teşvik eden "mevduat sigortası sistemi" henüz ortadan kaldırılmamıştır.

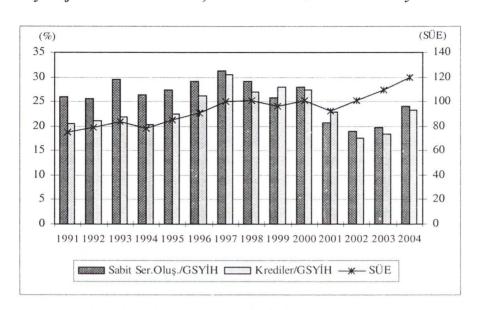
- Gerek sistemin gelişme eğilimleri gerekse bilanço içindeki payı dikkate alındığında, sistemin risk profili en yoğun risk ağırlığının kredi riskinde yoğunlaştığı anlaşılmaktadır. Ancak halihazırdaki riske bağlı sermaye ihtiyacının hesaplanma tekniğinin teminata dayalı olması ve bu tekniğin riskin engellenmesine değil ancak riskin gerçekleşmesi halinde tazmin edilebilmesi esasına dayanması nedeniyle büyük eksiklikler içermektedir. Bunun ortadan kaldırılabilmesi, içsel risk derecelendirme sisteminin kurulmasıyla mümkün olabilecektir. Ancak, geçiş sürecinde bu fonksiyonun da bankalar tarafından üstlenilmesi ve elde edilen sonuçların bir sektör standardı oluşmasına hizmet edecek şekilde yerine getirilmesi gerekmektedir.
- Piyasa riskinin hesaplanmasında halihazırda kullanılan yöntem, gerçek risk düzeyini yansıtmaktan uzaktır. Bunun yerine daha sofistike yöntemlerin kullanılması suretiyle risk ölçüm sonuçlarını ise, piyasalarımızın derin olmayan ve volatil yapısı sağlıksızlıklaştırmaktadır. Diğer yandan, hassas modellerle ölçüm yapılsa dahi, risk yönetim sistemlerinin sağlıklı işleyişi, eş anlı olarak bu riskleri yönetecek enstrümanların ve piyasaların da çok hızlı bir şekilde geliştirilmesini gerektirmektedir.
- Son dört yıllık makroekonomik göstergeler, ödemeler dengesi göstergeleri haricinde, olumlu bir görünüm arz etmektedir. Ancak bankacılık sisteminin GSYİH'ye katkısı son dört yıl boyunca negatif olmaya devam etmektedir. Ayrıca, sistemin fonksiyonel performansındaki gelişme de, sistemin asli fonksiyonu olan reel kesimin finansmanını sağlamak konusunda yeterli olmaktan uzaktır. Bu anlamda reel kesim büyüklükleri ve bankacılık sistemi etkileşimine ilişkin aşağıdaki tespit son derece önemlidir:

Türkiye'de GSYİH ile sanayi üretim endeksi arasında çok güçlü bir korelasyon olduğu bilinmektedir. Grafik 5'de yer alan Türkiye ekonomisinin büyümeye ilişkin dinamikleri incelendiğinde 2000 yılı öncesi ile kıyaslandığında ilk dikkati çeken gelişme, 2001 sonrasında sabit sermaye yatırımlarının (SSY) GSYİH içinde yaklaşık yüzde 20'ler civarında sabitlenen payıdır. SSY'nin GSYİH içindeki payı 2001, 2002 ve 2003 yıllarında, dönem boyunca yaşanan en düşük seviyede bulunmaktadır. Büyümeye rağmen SSY'nın GSYİH içindeki payının sabit olması ama buna rağmen sanayi üretim endeksinin hızla artması, büyümenin, var olan kapasitelerin daha fazla kullanılması yoluyla sağlanabildiğini ortaya koymaktadır. Nitekim 2004 yılı itibariyle kapasite kullanım oranı, ortalama olarak yüzde 80'lere ulaşırken, ihracata dayalı bazı sektörlerde ise kapasite kullanımında sınırlara ulaşılmıştır. Burada vurgulanması gereken en önemli husus, Türkiye ekonomisinde acilen mevcut üretim kapasitelerini genişletmek üzere bir yatırım seferberliğinin gerekliliğidir.



Grafik5:Gayrısafi Serm. Yat./GSYİH, Kapasite Kullanım Oranı ve Sanayi Üretim Endeksi

Bu noktada üretimin finansmanı açısından diğer bir deyişle bankacılık sistemi açısından vurgulanması gereken önemli bir diğer nokta ise; büyümeye ve sanayi üretimindeki artışa rağmen sabit sermaye yatırımlarının GSYİH içindeki yüzde 20'ler civarında sabitleşen payının, Türk bankacılık sistemi tarafından *yatırımları finanse edecek koşulların sağlanamamasından kaynakladığı* hususudur.



Grafik6: Gayrısafi Serm. Yat./GSYİH, Kredi Hacmi/GSYİH ve Sanayi Üretim Endeksi

Türkiye ekonomisinin temel işleyiş dinamikleri dikkate alındığında kredi hacminin, reel kesim ile bankacılık kesimi arasındaki organik bağ açısından kritik öneme sahip olduğu vurgulanmalıdır. Ancak, yatırımların ve bankacılık sistemi kredi hacminin GSYİH içindeki payının yer aldığı Grafik 6'da; özellikle 1999 yılı sonrasında *Türkiye ekonomisindeki yatırımsızlaşma eğilimi* ve bu eğilimle paralellik arz eden kredi hacminin GSYİH içinde sürekli azalış gösteren yapısı, son derece çarpıcı biçimde yer almaktadır. Bu görüntü, hem Türkiye ekonomisinde reel kesimin finansman olanakları açısından Türk bankacılık sistemi ile kopukluğuna işaret etmekte, hem de bu kopukluğa rağmen sanayi üretimindeki ağırlıklı olarak daha fazla kapasite kullanılarak sağlanan üretim artışının uzun süre sürdürülebilir olmadığına ilişkin önemli bir sonuç ortaya koymaktadır. Çünkü reel ekonominin en önemli finansman kaynağı olan banka kredilerindeki azalışa rağmen sanayi üretiminin artış göstermesi, reel kesimin son iki yıl içinde faaliyetlerini ağırlıklı olarak bankacılık sistemi kredileri dışındaki kaynaklarla finanse ettiğini göstermektedir. Reel kesim üretim artışı ve dış ticaret hacmi eksenli ortaya cıkan büyüme hızının, bankacılık sistemi aktif ve kredi artış hızları dikkate alındığında, mevcut koşullar altında, 2003 yılı haricinde genellikle kredi artışlarıyla değil içsel kaynaklarla finanse edildiği bir yapıyı işaret etmesi, bu yapının sürdürülebilirliği konusunda ciddi bir yapısal sorunu da ortaya koymaktadır.

Türkiye ekonomisinde yatırım ve reel kesimle finansal sistem arasındaki kopukluğu ortaya koyan bu yapı ise, sistemde büyümenin finansmanında kredi hacminin ancak bu defa özellikle (yatırım kredileri ağırlıklı olarak) kredi hacminin artışını zorunlu kılmaktadır. Bu anlamda da bankacılık sistemimiz içinde ihtisas bankacılığı ağırlıklı bir yapılanmanın gerekliliği ortadadır.

Tüm bu değerlendirmeler sonucunda görülmektedir ki, yeniden yapılandırma programı çerçevesindeki tüm çabalar *gerekli olmakla birlikte yeterli olamamıştır*. Ancak, iktisadi istikrarın en temel unsurlarından birini oluşturan reel kesimin sürdürülebilir büyüme hızına ulaşması, finansal reformların çok ciddi biçimde yapılmasına bağlıdır. Bu bankacılık sistemi düzenleyici otoritesine yönelik bir eleştiri değildir. Çünkü bankacılık sisteminin ıslahı sadece tek bir kurum tarafından

kaldırılabilecek bir yük değildir. Yukarıda sıralanan hususlar, halihazırda bankacılık sistemimizin ağırlıklı olarak zaafiyetlerinin dile getirildiği *mevcut durumunu* ortaya koymaktadır. Bir yanda reel ekonomide şiddetli bir yatırım ihtiyacı, diğer yanda hala yaralarını sarmaya çalışan ve risk yönetim sistemlerinin oluşturulması konusunda henüz yolun daha başlangıcında olan bir bankacılık sistemi bulunmaktadır. Yukarıda sunulan bulguların, istikrarlı bir iktisadi sistemin tesisi için *"kurumsal yönetişim"* anlayışı çerçevesinde değerlendirilebilecek *temel inputları* oluşturacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

AKYÜZ Yılmaz. Financial system and policies in Turkey in the 1980s, içinde, "The Political Economy of Turkey: Debt, Adjustment and Sustainability", Derleyenler, Arıcanlı, T. ve Rodrik, D., eds. Macmillian, 1990.

AYDOĞAN Kürşat ve ÇİLLİ Hüseyin. Bankalar Mali Verilerinin Yapısı, TCMB APE Genel Müdürlüğü Çalışması, Ankara, 1989.

BDDK. Yıllık Rapor 2001,2002,2003, www.bddk.org.tr

BORATAV Korkut, TÜREL Oktar, YELDAN Erinç. "<u>The Turkish Economy in 1981-1992 : A Balance Sheet, Problems and Prospect</u>", ODTÜ Gelişme Dergisi, 22, 1995.

DPT. Mali Piyasalarda Gelişmeler Raporu (2000), www.dpt.gov.tr

DZIOBEK Claudia. "Market Baed Policy Instruments for Systemic Banka Restructuring", IMF Working Paper, www.imf.org, Ağustos 1998.

KARACAN Ali İhsan. "<u>Türk Bankacılık Sisteminin Temel Sorunları ve Bankacılık Sektörünün Yeniden Yapılandırılması</u>", İktisat, İşletme ve Finans Dergisi, Sayı:192, Mart 2002.

KÖSE Ahmet Haşim ve YELDAN Erinç. "<u>Dışa Açılım Sürecinin Dinamikleri</u>" Toplum ve Bilim 77, Yaz 1998.

ÖZATAY Fatih, ÖZTÜRK Emin, SAK Güven. Şirketler Kesiminin Finansman Sorunları ve Alternatif Finansman Kaynakları, Yayın no:TÜSİAD-T/96-1/192, 1996.

ÖZATAY Fatih. "Merkez Bankası Bilançosu-Parasal İlişiler ve Mali Sistem", Bankacılar Dergisi, Türkiye Bankalar Birliği, sayı 26, Eylül 1998.

PAZARBAŞIOĞLU Ceyla ve DZIOBEK Claudia. "<u>Lessons from Systemic Bank Restructuring: A Survey of 24 Countries</u>", IMF Working Paper, Aralık 1997.

PEKKAYA Semra. **Kuramsal Gelişmeler Işığında Finansal Serbestleşme**, "1980-2000 Dönemi **Türkiye Örneği**", Gazi Üni. SBE İktisat Anabilim Dalı Doktora Tezi, 2005.

PEKKAYA Semra, TOSUNER Ayhan (2004), "Türkiye Ekonomisinin Temel Dinamikleri Işığında "2000 Yılı Enflasyonu Düşürme Programına" Eleştirel Bir Yaklaşım: 1990-99 Dönemine Yönelik Bir VEC (Vector Error Correction: Vektör Hata Düzeltme) Modeli Denemesi", 3. Türkiye İktisat Kongresi Tebliğleri İçinde.

PEKKAYA Semra. Türk Mali Sistemi İçinde Bankacılık Sektörünün Gelişimi ve Uygulanan İktisat Politikaları Işığında Finansal Yapısının Analizi (1980-1995 Dönemi İçin Bir Oran Analizi ve Çok Değişkenli Faktör Analizi İle Rating Denemesi), G.Ü.Sos.Bil. Ens.İkt.Teo.Bil.Dalı Yüksek Lisans Tezi, 1998.

PEKKAYA Semra, AYDOĞAN Esra, TOSUNER Ayhan. Makroekonomik ve Sektörel Gelişmeler, Kalkınma Menkul Değerler A.Ş., Aylık Rapor, Mayıs 2000.

PEKKAYA Semra ve KESİCİ Sinan. "<u>Türkiye Örneğinde Kısa Vadeli Sermaye Hareketlerinin Makroekonomik Dengeler Üzerinde Reel Kesim Mali Kesim Ayrımıyla Etkileri</u>", ODTÜ 3.Uluslararası Ekonomi Kongresi Tebliği, Ankara, 1999.

TOSUNER Ayhan, "Finansal Krizler ve Kırılganlık: Türkiye İçin Erken Uyarı Sistemi Denemesi", TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi, 4. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi Bildirisi, Mayıs 2005.

YELDAN Erinç, ÖZCAN Kıvılcım Metin, VOYVODA Ebru. "1980 Sonrası Türk İmalat Sanayinin Gelişme Dinamikleri Üzerine Gözlemler", İktisat ve İşletme Finans Dergisi, Kasım 2000.

TBB. Türkiye İktisat Kongresi Raporu, 2004.

TBB. Basel Komite Yeni Sermaye Yeterliliği Düzenlemesi, 2002.

TCMB. Ödemeler Dengesi Raporu, www.tcmb.gov.tr

TCMB. Sektör Bilançoları, 1990-2001, www.tcmb.gov.tr

TÜRKİYE BANKALAR BİRLİĞİ. Bankalarımız 1992-2001, www.tbb.org.tr

TÜSİAD. **Bankacılık Sektöründe Yeniden Yapılanma Konusunda Öneriler**, TÜSİAD-T/2003-4/355, 2003.

FİNANSAL KRİZLER VE KIRILGANLIK: TÜRKİYE İÇİN BİR ERKEN UYARI SİSTEMİ DENEMESİ

Ayhan TOSUNER¹

ÖZET

Son birkaç on yılda finansal piyasalarda bütünleşmenin artması beraberinde yeni sorunlar getirmiştir. Uluslararası iletişim olanaklarının artması, paranın ülkeler ve döviz cinsleri arasındaki dolaşım hızını da arttırmış ve ortaya çıkan krizlere müdahale süresini kısaltmıştır. Bu durum, erken uyarı sistemleri oluşturmak amacıyla, finansal krizleri doğuran nedenler üzerine yoğun bir ilginin ortaya çıkmasına neden olmuştur.

1990'larda ortaya çıkan krizlerde, ekonomik temellere ilişkin değişkenler kritik rol oynamıştır. Birinci nesil kriz modellerinde değişken olarak alınan; reel döviz kuru, cari işlemler dengesi ve uluslararası rezervler gibi göstergeler bu krizlerde kritik öneme sahiptir. Bununla birlikte, bu krizlerde, ekonomik temellerden başka faktörlerin de önem kazandığı görülmektedir. Kısa vadeli kontrolsüz sermaye hareketleri, piyasa bekleyişleri ve bulaşma etkisi döviz kuru rejimlerinin çöküşünde etkili olmuştur. Ayrıca kurumsal altyapının eksik ve finansal piyasaların denetiminin zayıf olması krizlerin şiddetini artıran unsurlar olarak önem kazanmaktadır. Bu göstergeler de genel olarak ikinci nesil kriz modellerinde temel olarak alınan değişkenlerdir.

Bu çalışmada, Türkiye'deki krizleri öngörmek amacıyla bir erken uyarı sistemi geliştirilmesi amaçlanmıştır. Sinyal yakalama metodunun uygulandığı çalışmada, değişkenlerin eşik değerleri serierin dağılımlarına bakılarak belirlenmiştir. Ayrıca çoğu değişken Türkiye'nin hızlı değişen yapısı dikkate alınarak uzun vadeli trendden sapma olarak sınanmıştır. Daha önce yapılmış Türkiye'yi de içeren çalışmaların sonuçlarından daha tutarlı sonuçların elde edildiği çalışmada daha çok ekonominin temelleri ile ilgili değişkenlerin ön plana çıktığı tespit edilmiştir. Buna göre yurtiçi krediler, M2 büyüklüğü, döviz rezervleri ve reel döviz kuru başta olmak üzere dış ticaret değişkenleri Türkiye için kriz göstergeleri olarak büyük önem arz etmekte, uluslararası sermaye hareketleri ve uluslararası faiz farklılıkları da kırılganlığı artıran etkenler olmaktadır. Çalışmanın sonucu Türkiye'nin büyüme patikasının kriz yaratıcı potansiyele sahip bir patika olduğu görüşünü destekler niteliktedir.

Anahtar Kelimeler: finansal krizler, sinyal yakalama, öncü göstergeler, ekonomik temeller, finansal serbestleşme, kurumsal denetim.

ABSTRACT

The integration of financial markets around the world over the past decade has posed new problems for policy makers. The circulation speed of money has increased with the efficiency of global communications and the duration of policymakers' respond to emerging crises has shortened. As a consequence, the forces determining the financial crises have been deeply concerned in an attempt to develop early warning systems.

The indicators, such as real exchange rate, current account and international reserves which related to economic fundamentals play the crucial role in the financial crises that took place in 1990's. It can be stressed that an underlying vulnerability in the economy made the speculative attacks possible as pointed out at the first-generation models. Along with that, it can be seen that in these crises other non-economic based factors

¹ Türkiye Kalkınma Bankası, Risk İzleme Müdürlüğü - Ekonomist Uzman

have gained importance. Uncontrolled short term capital movements, market expectations and contagion effect became important factors for the collapse of the currencies. In addition, the weakness of institutional base and incapabilitiness in supervision of financial markets are influential variables that increase the effects of the crises severely. These indicators, which are related to second-generation crisis models, increase the seriousness of the effects of the crises.

In this paper, it is aimed to develop an early warning system to predict possible turkish financial crises. On the signal extraction basis, the critical values of indicators are determined by considering the actual distribution of series. Moreover most indicators are tested as long term trend deviations taking into consideration the rapid structually changing of Turkish economy. As a result in this study are obtained better results in the comparison of the the previous ampirical studies that are devoted to forecast the crises which include Turkey and the study shows that variables concerned with the fundamentals of the economy has got more importance. The results show that domestic credits, M2 volume, international reserves, real exchange rate and international trade variables are very important and also they can be used as leading indicators for Turkey. Furthermore, international capital movements and interest rate differential has increased the fragility of Turkish economy. The conclusion of the study can be regarded as a support for the views which argue that the growth path of Turkish economy creates unstable pecularities and causes financial crises.

Key words: financial crises, signal extraction, leading indicators, economic fundamentals, financial liberalization, institutional supervision.

GİRİŞ

Finansal piyasalar arasındaki etkileşimin ve bütünleşmenin giderek artmasıyla birlikte 1990'lı yıllarda, dünya genelinde önemli etkiler yaratmış üç büyük kriz yaşanmıştır. Etkin ve iyi işleyen finansal piyasaların yararları genel kabul görürken, yaşanan krizler bu sürecin, uluslararası sermaye hareketlerini arttıran gelişimine ve bunun yarattığı olumsuz sonuçlarına dikkat çekmektedir. 1994 yılı sonlarında Meksika'da, 1997 yılında Tayland'dan başlayarak tüm Güneydoğu Asya ülkelerinde etkisini göstererek dünya çapında sonuçlar doğuran krizler bu kapsamda örnek olarak değerlendirilebilir.

1990'lı yıllar boyunca yaşanan krizlerin asli olarak ekonomik temellerden kaynaklandığı söylenebilir. Ekonomik temellerden kaynaklanan bu nedenlerin yanında, yabancı fonların kaçışı, bölgede genel bir likidite sorunu yaratmış, bu durum özel sektörün yüklenmiş olduğu yüksek miktarlardaki dış borcun kısa vadeli olması ile birleşince, krizin beklenenden daha ağır yaşanmasına neden olmuştur. Bu genel çerçevenin bir benzerini Türkiye için de çizmek mümkündür. Türkiye'de 1990'lı yıllar boyunca yaşanan ve en son 2000 yılında ortaya çıkıp etkisi bir kaç sene devam eden finansal krizlerde, ekonomik yapısallarda varolan dengesizliklerin yanısıra hızlı ve akışkan sermaye hareketlerinin ve bankaların taşıdığı açık pozisyonların negatif anlamda önemli sonuçları olduğunu söylemek mümkündür.

Özellikle Güneydoğu Asya krizinden sonra, finansal krizlerin önlenmesi, krizlerle başa çıkmak ve istikrarın sağlanması ile ilgili önlemlerin alınması gerekliliği, önemini hissettiren bir konu olarak ortaya çıkmıştır. Türkiye söz konusu olduğunda ise yaşadığımız krizler göz önüne alındığında konu hayati bir önem taşımaktadır.

Bu çalışmanın amacı, finansal krizleri doğuran nedenleri; kuramsal ve ekonometrik uygulamalarla ortaya konmuş modeller çerçevesinde incelemek ve Türkiye uygulamasını yapmak olarak belirlenmiştir. Sadece Türkiye değil tüm gelişmekte olan ülkelerde, yaşanan krizlerle birlikte

krizlerin öngörülememesi ilgi odağı olmuş, krizde hangi etkenlerin daha fazla rol oynadığı tartışma konusu olmuştur. Bu nedenle istatistik bulgulara geçmeden önce birinci bölümde, konuyla ilgili teorik ve ampirik literatür incelenecek, konunun genel bir değerlendirmesi yapılırken, finansan krizleri öngörmek üzere yapılmış çalışmaların bulguları kısaca sergilenmiştir.

İkinci bölümde ise Türkiye örneği incelenmiştir. 1990'lar boyunca Türkiye ekonomisinde patlak veren krizler ve bunların iktisadi ve toplumsal maliyetleri düşünüldüğünde krizleri öngörebilen başarılı modellerin önemi ortadadır. Buradan hareketle ikinci bölümde; Türkiye örneği incelenmiş ve daha önce incelenen ampirik modellerin ışığında Türkiye'de krizleri öngören bir erken uyarı sistemi denemesi yapılmıştır.

1. KRİZ YAZINI: TEORİK VE AMPİRİK ÇERÇEVE

1.1. Teorik Modeller

Kriz yazınının ilk teorik modelleri olan **birinci nesil kriz modelleri**, 1973-82 yılları arasında Latin Amerika ülkelerinde ortaya çıkan krizleri açıklamak için geliştirilen modellerdir. Bu modellerin temel önermesi krizlerin, parasallaşmış, aşırı miktarlara ulaşan kamu kesimi borcu ile döviz kuru rejimi arasındaki uyumsuzluktan kaynaklandığıdır (Krugman,1979). Krizler genel olarak bütçe açıklarının bir ürünü olarak değerlendirilir. Krizle ilgili olarak, döviz kuru dengesizliği, bütçe açığı ve ödemeler dengesi gibi temel ekonomik etkenler esas alınır ve döviz kuru rejiminin çöküş nedeni, hükümetin, bütçe açıklarını kapatmak için karşılıksız para basması olarak gösterilir. Başka bir deyişle, yürütülen makroekonomik politikalar sabit döviz kuru politikasının sürdürülebilmesi olanağını ortadan kaldırmaktadır. Bu modeller çerçevesinde, ani para krizleri yatırımcıların ya da piyasayı yönlendirenlerin mantıksızlığıyla açıklanmaz. Sadece, ulusal paranın fiyatını o düzeyde korumanın zorlaşmasıyla, artık o parayı elde tutmanın cazip olmayacağı mantığından kaynaklanmaktadır. Sabit kur rejiminin sona ermesi sermayenin spekülatif kaçışı ile kendiliğinden gerçekleşmektedir.

Birinci nesil modellerin kapsamında politika uygulayıcılarına, spekülatif saldırıları bertaraf etmek için yeterince şans tanınmaması, 1990'lı yılların başından itibaren krizleri açıklamak için yeni modelleri gerekli kılmıştır. İkinci nesil modeller denen bu modeller, ekonominin temel göstergelerinde bir kötüleşme olmaksızın da ekonomilerde kriz çıkma olasılığı üzerinde durmaktadır. Bu modellerde rasyonel ekonomi politikaları yürüten hükümetler sabit döviz kurunun devam edip etmeyeceği yönünde karar verirken fayda–maliyet analizi yapmaktadırlar. Bu modellerde hükümet, bir amaç fonksiyonu maksimize etmeye çalışan bir birim olarak değerlendirilir.

Genellikle, doğrusal olmayan ve birden fazla dengenin olabileceğine dikkat çeken ikinci nesil modellerde, hükümetlerin kur politikasını değiştirmeleri için yurtiçi piyasalarda baskı yaratıcı reel bazı dinamiklerin ortaya çıkması gerekmektedir. Bunlar arasında sabit kur uygulandığı için sona erdirilemeyen iç borçlanmalar ya da katı, esnek olmayan ücret yapısına bağlı olarak yaşanan yüksek oranlı işsizlik gibi etkenler sayılabilir. Bunlarla karşı karşıya olan hükümetlerde, genişletici para politikaları uygulama eğilimleri ortaya çıkmakta ama sabit kur rejiminden dolayı bu mümkün olmamaktadır. Bu gibi faktörlerin de dahil edilerek analiz edildiği en bilinen çalışma Obstfeld (1994) tarafından yapılmıştır. Bu çalışma ile önerilen ikinci nesil modellerde asıl vurgu rasyonel davranan piyasa aktörleri ile hükümet arasındaki *etkileşime* yapılır. Buna göre piyasada oluşan spekülatif beklentiler hükümetin davranışına bağlı iken, aynı şekilde hükümet de bu beklentilerden etkilenmekte, tavrını bunlara göre değiştirebilmektedir. Bu dinamik etkileşim, reel bazı baskılar söz konusu olsa da, *gerçekleşmeyebilecek* ama piyasa aktörlerinin olacağını beklediği krizlere yol açabilecektir.

İkinci nesil modellerde krizlerin açıklanmasında belli bir teorik çerçeve bulunmamaktadır. Birden fazla dengeye vurgu yapan ve *kendi kendini besleyen spekülatif saldırıların* özellikleri ya da *bulaşma etkisi* üzerinde yoğunlaşılmakta, **ahlaki tehlike, ters seçim, bulaşma etkisi ve sürü**

davranışı gibi nedenler de değerlendirmeye alınmaktadır. Bununla birlikte bu modellerin genel kabul gören iki özelliği, hükümetin, aktif bir tavır içinde bir fayda fonksiyonu maksimize eden rasyonel bir birim olduğu ve ekonomide birden fazla denge durumunun olanaklı olduğudur.

Birinci nesil ve ikinci nesil modellerde, analiz parametreleri değişse de, genel sonuçlar aynı kalmaktadır. Krize yol açan temel etken, *uygulanan ekonomi politikaları ile döviz kuru sistemi arasında tutarsızlıktır*. Finansal piyasalar sadece bu tutarsızlığı görüp üzerine gitmektedirler.

1.2. Kriz Öngörülerine Yönelik Ekonometrik ve İstatistik Çalışmalar

Krizlerin önceden öngörülmesinde kullanılan öncü göstergelerin seçilmesinde, ülkenin sahip iktisadi dinamikler göz önüne alınarak, olası krizlerde belirleyici olacağı düşünülen faktörler önemli rol oynamaktadır. Eğer krizin ana nedeninin mali sorunlar olduğu kanaati taşınıyorsa, kurulan modellerde; mali açıklar, kamu harcamaları, ve bankacılık kesimi kamu kredileri temel olarak alınmaktadır. Sorunun finans sektöründen kaynaklandığı düşünüldüğünde ise, özel sektör kredileri, parasal büyüklükler, sektörün dış borç kompozisyonu, faiz hadleri ve borsa fiyatları ön plana çıkınaktadır. Benzer şekilde kriz dış ekonomik ilişkilerdeki sorunlardan kaynaklanıyorsa, cari işlemler açığı, reel döviz kuru, iç ve dış faiz hadlerindeki farklılıklar, yabancı sermaye akımlarının vade yapısı gibi göstergeler öncü olarak kullanılmaktadır. Bunların yanında kurumsal faktörler ile politik belirsizliklerin ifadesi olarak gölge değişkenler de modellere dahil edilmektedir.

1992-93 yılında Avrupa Para Sisteminin çöküşünden sonra para krizlerinin anlaşılmasına yönelik pek çok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalarda kullanılan ekonometrik teknikler, çoğunlukla, tek tek olaylarla birlikte panel veri kullanılarak yapılan çok ülkeli regresyonların da uygulandığı yapısal analiz yöntemlerine dayanmaktadır. Çok ülkeli ampirik çalışmalar, ağırlıklı olarak Eichengreen, Rose ve Wyplosz'un 1994-96 yılları arasında gelişmiş ülkeler üzerine yoğunlaşarak yaptıkları çalışmalarla başlamıştır. Bu çalışmalarda değişik döviz kuru rejimi uygulayan ülkeler incelenmiş, makroekonomik değişkenler kriz öncesi ve kriz sırasındaki değişimleri baz alınarak karşılaştırmalar yapılmıştır.

Meksika krizinden sonra ise Kaminsky, Lizondo ve Reinhart'ın yaptığı bir seri çalışma söz konusudur (KLR). Başka iktisatçılar tarafından da dikkate alınarak geliştirilmeye çalışılan bu çalışmalarda, 20 civarında gelişmiş ve gelişmekte olan ülkenin ceşitli makroekonomik değişkenleri değerlendirilmiştir. Sinyal yakalama (Signal extraction) metodu kullanılarak yapılan çalışmalarda makroekonomik temellerin zayıflığının kritik rol oynadığı sonucuna varılmıştır. Ekonomik faaliyetinin sorunlu olmaya başladığı dönemlerde aşırı değerlenmiş döviz kuru, rezerv kaybı, M2'nin döviz rezervlerine oranının yüksekliği gibi finansal göstergeler kriz habercisi olabilmektedir.

Bir diğer model Frankel ve Rose tarafından 1996 yılında oluşturulmuştur. Bu modelde para krizleri tahmini için, 105 ülkenin verilerinin kullanıldığı probit analiz yöntemi kullanılmıştır. Krizin, döviz kurunda büyük dalgalanmalardan kaynaklandığı varsayımından hareket eden bu modelde daha çok değişken kullanılabilmesi amacıyla yıllık veriler kullanılmıştır. Bu modele göre ise, düşük doğrudan yabancı yatırımlar ve uluslararası rezervlerdeki düşüş, iç kredi genişlemesinin yüksek olması ve aşırı değerlenmiş döviz kuru krizleri haber verebilmektedir. Bu model, başka çalışmalara da kaynak oluşturmuştur. Bunlar; Krueger, Osakwe, Page (1998) ve Esquivel ve Larrain (1998) modelleridir.

Asya krizinde aldığı eleştiriler nedeniyle IMF içinde de krizlerin öngörülebilmesi amacıyla bazı çalışmalar yapılmıştır. Bunlardan, özellikle, Berg ve Patillo'nun, 1997 yılı öncesi yapılmış modelleri Asya krizine uyguladıkları çalışmalarından bahsetmek gerekmektedir. Üç modelin değerlendirildiği bu makalede, bu modellerin kullanılması durumunda krizin tahmin edilebilirliği sınanmıştır. IMF tarafından yapılan bir diğer araştırmada da 12 makro değişkenle 53 ülkenin 1975-97 yılları arasındaki hareketi izlenmiştir. Ampirik niteliği olmayan araştırmada (World

Economic Outlook, May 1998) sadece değişkenlerin davranışsal bir incelemesi yapılmış ve 158 dönem kriz ya da yüksek baskı dönemi olarak tanımlanmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre kriz öncesinde ulusal paralar değer kaybederken, ihracat artışında yavaşlama ortaya çıkmaktadır. Uluslararası rezervler ve dış ticaret hadleri düşerken, özel sektöre verilen krediler M2'nin uluslararası rezervlere oranı ve enflasyon yükselmektedir. Özellikle nominal ve reel M2'nin krizlerden 18 ay önce doruk noktasına ulaştığı tespit edilirken finansal piyasalarda varlık fiyatlarının baloncuk yaptığı gözlenmiştir. Bununla birlikte dış ticaret dengesi ile reel faaliyetler hakkında anlamlı kabul edilebilecek herhangi bir şablon tespit edilemediği sonucuna varılmıştır.

Finansal krizlerin öngörülmesine yönelik oluşturulan modellerde, ekonomilerin bir şoka karşı direnci üzerine vurgu yapılmaktadır. Buna göre bir ekonomide, ekonomik temellerden kaynaklanan sorunların olması, bir şoka maruz kalındığında yaşanacak sorunların şiddetini artırmaktadır.

Modellerin sonuçlarına göre, ilk göze çarpan gösterge **reel döviz kuru** olmaktadır. Bu gösterge aynı zamanda diğer pek çok ekonomik değişkende ortaya çıkabilecek gelişmeler için de belirleyici olmakta ve aynı zamanda finansal baskının arttığına işaret etmesi açısından anahtar unsur niteliği taşımaktadır. Yine **uluslararası rezervler** de bir kriz anında ülkenin savunma ve dayanma gücünü göstermesi açısından kritik öneme sahip bir gösterge olarak ön plana çıkmaktadır.

Bu modellerde, gösterge olduğu düşünülen değişkenlerin çeşitlilik arz ettiği gözlenmektedir. Finansal kriz modellerinin ilk versiyonları olan birinci nesil modellerde, asli unsurlar olarak düşünülen bütçe açıkları, iç kredi genişlemesi, cari açıklar ve uluslararası rezervler gibi ekonomik temellere ilişkin değişkenlerin önemini koruduğu görülmektedir. Bunun yanında 1990'lı yıllardaki krizleri açıklamak için tasarlanmış olan ikinci nesil modeller de yeni etmenlere dikkat çekmektedir. İkinci nesil modeller, finansal bütünleşmenin giderek arttığı bu dönemde, sermaye hareketlerinin niteliği, dış borç kompozisyonu, yatırımcı davranışı, piyasa bekleyişleri ve bulaşma etkisi üzerinde durmaktadır (Ekonometrik ve istatistik çalışmaların bulguları kısaca Tablo 1'de özetlenmiştir). Bu nedenle, Güneydoğu Asya Krizi başta olmak üzere, 1990'larda yaşanan krizlerin temelinde, öncelikle yapısal problemlerin yeraldığı görülmektedir. Krizin ortaya çıkış ve yayılma şekli ise, finansal bütünleşmenin, bir ülkenin yürüttüğü ekonomi politikaları üzerindeki etkisinin derecesi ve şekliyle ilgili olmaktadır.

Bu bölümde son olarak 1990'lı yıllar boyunca önemli krizler yaşamış Türkiye'yi örnek olay olarak inceleyen çalışmalardan bahsetmek gerekmektedir. 1994 krizini açıklama yönelik oluşturulan bir modelde (Özatay, 1999), kriz, yapısal ekonomik sorunların olduğu bir ortamda, 1993 yılında yürütülmekte olan iktisat politikasında yapılan hatalara bağlanmaktadır. Bu çalışmaya göre iç borçlanma politikasında yapılan temel hatalardan kaynaklan 1994 krizi yaşanmayabilirdi. Bir diğer ampirik çalışmada ise, yukarıda bahsedilen modellerden birinin (KLR, 1998), Türkiye'ye özgü olabilecek değişkenlerin de eklenmesiyle, 1994 krizine yönelik olarak Türkiye uygulaması yapılmıştır (Üçer vd, 1998). Çeyreklik verilerle yapılan ve KLR modelinde bulgulanan sonuçlardan daha kötü sonuçlar elde edilmesine karşın bu çalışmada, reel kur, ihracat ithalat oranı, yurtiçi krediler ve kısa vadeli borçlar gibi değişkenlerin önem taşıdığı ve bu değişkenlerin ekonominin kırılganlığı ile ilişkili olarak takip edilebileceği tespit edilmiştir.

2. TÜRKİYE'DE YAŞANAN KRİZLERE İSTATİSTİK BİR YAKLAŞIM: SİNYAL YAKALAMA METODU

2.1. Yöntem ve Veri Seti

Çalışmanın bundan sonraki kısmında Türkiye uygulaması olarak bir **erken uyarı sistemi** geliştirilmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla yapılan çalışma temel olarak **sinyal yakalama** metoduna dayanmaktadır. Sinyal yakalama metodu temelde, makroekonomik değişkenlerin kriz

dönemlerinden önce normal olmayan bir hareket izleyebileceği varsayımına dayanmakta ve bu sapmaların tespit edilmesine çalışılmaktadır. Değişkenin geriye yönelik olarak incelenmesinde, belirlenmiş kriterlere göre anormal olan hareketler tespit edildiği zaman da bu kriz sinyali olarak kaydedilmektedir. Sembollerle ifade edilirse;

N kadar olası göstergemiz mevcut iken, X^j değeri (j serisinin herhangi bir andaki değeri), X^j için belirlenmiş eşik değerden, X^e , fazla olduğunda bu bir kriz sinyali, $S^j = 1$, j serisinden alınmış sinyal, olarak kabul edilir.

Bu durumda, t periyodunda, j değişkeni için sinyal varsa;

$$\{S_i^j = 1\} = \{S_i^j, X_i^j > X_i^{e,j}\}$$
 (Eşik değer negatif ise "<")

Eğer sinyal yoksa;

$$\{S_t^j = 0\} = \{S_t^j, X_t^j < X_t^{e,j}\}$$
 (Eşik değer negatif ise ">")

olacaktır.

Bu metodun uygulandığı çalışmalarda gözlemin sinyal olarak anlamlılık taşıdığı eşik değerler, genellikle KLR metodolojisi çerçevesinde, sonraki bölümlerde açıklanacak olan, Tip 2 hatanın (1-Tip 1) hataya oranını (NSR- Noise-to-Signal) minimize eden değerler olarak seçilmektedir. Ele alınan değişkenlerden, öngörü amacı doğrultusunda etkili olabilecek ve istatistik olarak tutarlı sonuçları süzmeyi amaçlayan bu çalışmada ise, deneme yanılmaya dayanan bu yöntem yerine, yukarıda kısaca incelenen çalışmalardan birinde uygulandığı gibi (Edison, 2000), her bir serinin dağılımı belirlendikten sonra yüzde 90 olasılıkla dağılım tarafından belirlenen eşik değeri aşıp aşmadığını tespit etmeye yönelik bir yöntem izlenmiştir. Edison'un çalışmasında denediği birden fazla yöntemden biri olan bu yöntemin, incelenen serinin istatistik özellikleri temel alındığından dolayı, daha objektif sonuçlar üreteceği varsayılmıştır².

Bir diğer tartışılması gereken nokta değişkenlerin öngörü kabiliyetinin hangi dönüşümlerden geçirilerek sınanacağı sorunudur. Yukarıda ve Tablo 1'de kısaca özetlenen modellerde değişkenler, çoğunlukla mevsimsel etkilerden arındırılmış bir şekilde yüzde değişimi alınarak ya da birbirine oranlanarak sınanmaktadır. Bu çalışmada bunlara ek olarak çoğu değşkenin, **uzun vadeli trendinden farkı** da sınamaya tabi tutulmuştur. Trendden alınacak farkın, ekonomisi durağan olmayan, hızlı yapısal değişimler yaşayan ve kısa sayılabilecek periyotlarda (3-5 yıl) yeni makro dengelere oturan Türkiye gibi bir ekonomi için kritik önem taşıdığı aşıkardır. Dolayısıyla ekonominin yaşadığı dönüşümleri de dikkate alacağından, değişkenlerin **Hodrick-Prescot (HP)** filtreleme yöntemine göre belirlenen uzun vadeli trendden farkı alınmış ve bu şekilde de sınanmıştır³. Bu dönüştürme işleminin, pek çok değişkende öngörü kabiliyetini önemli oranda artırdığı da alınan sonuçlardan gözlenebilmektedir.

Çalışmanın sonraki kısmında, izleyen bölümde açıklandığı şekliyle aylık veriler kullanılarak bir kriz endeksi oluşturulmuş ve 1991:07 2004:05 aralığında yaşanmış kriz dönemleri ya da yüksek volatil dönemler belirlenmiştir. Sonraki adım olarak belirlenmiş değişkenler yukarıda açıklanan yönteme göre tek tek krizleri öngörme gücüne göre incelenmiş, yüksek öngörü kabiliyeti göstererek öncü

³ Trend belirlemek için kullanılan H-P filtresi genellikle iş çevrimleri araştırmalarında yaygın kabul gören bir filtreleme yöntemidir ve bu çalışma özelinde uzun vadeli trendin belirlenmesinde uygun olduğuna karar verilmiştir. Hangi göstergenin trendden farkının da sınanacağına ise serinin grafiğinin incelenmesiyle ve basit ekonometrik yöntemle trend

taşıyıp taşımadığı tespit edilerek karar verilmiştir.

² Dağılım belirleme yöntemi olarak Anderson-Darling yöntemi seçilmiştir. Bu seçenek kullanılabilecek diğer iki yöntem olan Ki-Kare ve Kolmogorov-Simirinov yöntemlerine göre daha avantajlı olmaktadır. Ki-Kare yönteminde seriyi kategorilere bölmek gerekmekte ama bu bölümlemenin hangi aralıklarla ya da hangi noktalara yapılacağına dair net bir çözüm bulunmamaktadır. Aralıklar ya da noktalar değiştiğinde dağılım da değişebilmektedir. Kolmogorov-Smirinov yöntemi ise dağılımların kuyruk uyumsuzluklarını belirlemede yetersiz kalmaktadır. Anderson-Darling yönteminin, bu iki mahzuru da taşımadığından daha güvenilir sonuçlar vereceğine karar verilmiştir.

gösterge olarak kabul edilebilecek değişkenler toplulaştırılmış ve bileşik makroekonomik kırılganlık endeksi oluşturulmuştur.

2.2. Kriz Tanımı ve Finansal Piyasalar Baskı Endeksi (FPBE)

Kriz endeksi hesaplandıktan sonra, bu aşamada kriz tanımı ya da neyin kriz olarak kabul edileceği önem kazanmaktadır. Yapılan ampirik çalışmalarda kriz tanımı değişkenlik göstermektedir. Bazı çalışmalarda sadece döviz kuru çöküşü kriz olarak değerlendirilirken, (Frankel, Rose, 1996, Glick, Moreno, 1999), bazı çalışmalarda döviz kuru ve uluslararası rezervlerin değişiminin bileşimi kriz olarak değerlendirilmektedir (Kaminsky 1998, Edison 2000). Bu çalışmada kriz endeksi olarak, Herrera, Garcia (1999) çalışmasında önerilen tanım kabul edilmiştir. İktisadi faaliyetlerin ölçüsü olarak kabul edilen üç temel değişken olan döviz kuru, gecelik faiz oranları (O/N) ve uluslararası rezervlerin bir kombinasyonu olan bu tanımın değişik sektörlerdeki baskıyı en iyi yakalayabilecek tanım olduğuna karar verilmiştir. Genel olarak ulusal ve uluslararası iktisadi dinamiklere göre hızlı tepki veren bu üç değişkenin, ülke içinde finansal piyasaların hassasiyetinin ölçülmesinde anahtar rol oynadığı genel kabul görmektedir. Bununla beraber bu çalışmada, Türkiye söz konusu olduğunda spekülatif ataklara karşı MB'nin gücü önem taşıdığından, bu tanımın önerdiğinden farklı olarak, uluslararası rezervler yerine MB döviz rezervleri kullanılmıştır. Sonuç olarak kriz endeksi (finansal piyasalar baskı endeksi), döviz kuru, gecelik faiz oranları (O/N) ve MB brüt döviz rezervleri kullanılarak hesaplanmıştır.

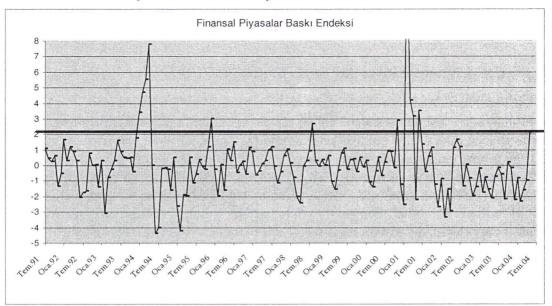
Oluşturulan endeks, döviz kuru ve gecelik faizlerin artışı ve rezervlerin düşüşüyle yükselmektedir. Değişim oranları mevsimsel etkilerden arındırıldıktan sonra, ortalamaların 0 ve standart sapmaların 1 kabul edildiği şekliyle standardize edilerek aynı baza getirilmiş ve (döviz kuru+gecelik faizler-Mb rezervleri) formülüne göre oluşturulmuştur.

Sonuçları Tablo 1'de kısaca sergilenen modellerde kriz dönemleri belirlenirken ortalamadan belirli düzeylerde sapmalar göz önüne alınmıştır. Ortalamadan sapmanın derecesinin ise bilinen, gözlenmiş krizleri verecek şekilde keyfi olarak seçildiği gözlenmektedir. İncelenen modellerde çalışmalarda bu standart sapma 1.5 ile 3 arasında değişmektedir. Türkiye'ye yönelik oluşturulan endekste ise kriz dönemlerinin belirlenmesinde, daha önce açıklandığı gibi istatistiksel bulguları öne çıkaran bir yöntem izlenmiş, oluşturulan endeksin (FPBE) gösterdiği dağılım dikkate alınmıştır. 1991 yılının Temmuz ayı ve 2004 yılının Mayıs ayı itibariyle, aylık verilerle oluşturulan serinin hangi istatistik dağılıma uygunluk gösterdiği araştırılmış ve hesaplanan serinin en iyi şekilde loglojistik dağılıma uygunluk gösterdiği belirlenmiştir. Bu dağılıma göre ise yüzde 90 güvenilirlik derecesinde kritik sınır 2.07 olarak bulunmuştur (Şekil 1). Diğer bir deyişle bu değer, kullanılan formüle göre oluşturulan serinin dalgalanmasının geçmiş dönem verilerinden istatistik olarak anlamlı şekilde daha yüksek olduğunu gösteren sınır değeridir. Bu değeri aşan dönemler kriz dönemleri olarak belirmektedir. Verilen grafikten krizler oluşmadan önceki dönemlerde piyasalarda hassasiyetin yükseldiği gözlenebilmektedir.

329

⁴ Döviz kuru olarak Türkiye ekonomisi için önemli bir ağırlığa sahip olan USD kullanılmıştır. Bununla beraber diğer döviz cinsleriye bir sepet de oluşturulabilir. Bu çalışma kapsamında EURO ile USD'den oluşan bir sepet denenmiş ve sonuçların değişmediği gözlenmiştir.

Şekil 1: Finansal Piyasalar Baskı Endeksi



Loglojistik dağılım, yüzde 90 güven aralığı eşiik değeri 2.07

Buna göre Türkiye'de incelenen dönemde 5 kriz belirlenmiştir. Yaşanan krizler ve istatistik olarak yüzde 90 güven aralığı eşiği olan 2.07 değerini aşarak kriz ayları olarak belirlenen aylar şunlar olmaktadır:

- -1994 Krizi "1994 Ocak, Şubat, Mart ve Nisan": Kısaca ifade edilirse, 1994 krizi; makro dengelerin sorunlu ve iç borçlanmanın sürdürülebilirliğinin önemli olduğu bir ortamda, özellikle 1993 yılı ikinci yarısında, hükümetin iç borçlanma piyasasına müdahale etmek suretiyle faiz oranlarını düşürmeye çalışması yönündeki ısrarı sonucunda, Hazine borçlanma senetlerine yönelik talebin düşmesiyle ortaya çıkmıştır. Bunun sonucunda, Hazine borçlanmaz hale gelmiş, piyasadaki likidite dövize yönelerek bir devaluasyon yaşanmasına neden olmuştur. Bu gelişmelere bağlı olarak alınan 5 Nisan 1994 kararları ise; kamunun finansman gereksiniminin azaltılmasına yönelik kapsamlı bir istikrar program olmak yerine, kamu finansmanının yeniden iç borçlanma yöntemiyle gerçekleştirilmesinin sağlanmasına yönelik öğeler taşıması nedeniyle, iç borçlanma faiz oranlarının sıçraması sonucunu yaratmış, kamu finansman maliyetinin hızlanarak büyümesine neden olmuştur. 1994 yılında finans piyasalarında başlayan kriz sonucunda ekonomi yüzde 6,1 oranında daralırken enflasyon üç haneli rakamlara ulaşmıştır.
- -1995 Krizi "1995 Aralık": Erken seçim ile siyasal gerilimin yükselmesiyle yaşanan bu finansal sokun etkileri sınırlı kalmıştır.
- -1998 Krizi "1998 Ağustos (Rusya krizi)": 1997 yılında patlak veren Güneydoğu Asya krizinin gecikmeli bir şekilde Rusya üzerinden yansıması olarak değerlendirilebilir. Yaşanan Güneydoğu Asya krizinin ardından, 1998 yılında sermaye girişleri gerilemiş ve aynı dönemde TL'nin tekrar değerlenme sürecine girmesi ve ihraç ürünlerinin özellikle Güneydoğu Asya ülkelerine karşı rekabet gücünün zayıflaması nedeniyle pazar kayıplarının yaşanması, yüksek oranlı dış ticaret açıklarına neden olmuştur. Bu gelişmelerle beraber, ekonominin hassasiyetinin arttığı bir ortamda, Rusya krizinin ve 17 Ağustos depreminin de yarattığı olumsuz etkilerle, 1999 yılında yüzde 6,1 oranında daralma yaşanmış ve KKBG son yirmi yılın rekor düzeyine, GSMH'nın yüzde 15'ine ulaşmıştır.
- -2000-2001 (Şubat) Krizi "2000 Kasım, 2001 Şubat, Mart, Nisan ve Haziran": Şubat krizinin; zaten zayıf ve kırılgan yapısallara sahip olan Türkiye ekonomisi için hazırlanan ve IMF denetiminde uygulamaya konan "Enflasyonu Düşürme Programı"nın, gerek hazırlanması gerekse

uygulanması aşamasında gereken özenin gösterilmemesi sonucunda taşınan risklerin realize olmasıyla yaşandığı söylenebilir. Programın uygulama sonuçları değerlendirildiğinde; özellikle enflasyon oranında net bir kırılma sağlanmıştır. Ancak enflasyonun kur sepeti artışına intibak edememesi, TL'nin değerlenme sürecini başlatmış, bu sürec reel faiz oranlarındaki düşüşle birlikte tüketim harcamalarının uyarılmasına neden olmuştur. Bu uyarılmayla artan ithal tüketim malı talebi, büyüme sürecine giren ekonominin ara ve yatırım malı talebiyle birleşince, 2000 yılında ithalat patlaması yaşanmasına neden olmuştur. Ortaya çıkan yüksek dış ticaret açığı ve kısa vadeli sermaye hareketleriyle finanse edilerek ancak 2000 yılı Kasım ayına kadar sürdürülebilir kılınan cari işlemler açığı, programın en zayıf bacağını oluşturmuştur. Bankacılık sektörünün yeterince iyi değerlendirilemeyen risk algılama ve yönetim zayıflığının yarattığı sonuçlarla beraber, 2000 yılı Kasım ayında hasara uğrayan program, 22 Şubat 2001 tarihinde nominal çıpa uygulamasının da sürdürülebilme koşullarının ortadan kalktığının ve serbest kur rejimi uygulanacağının ilan edilmesiyle, giderek derinlesen bir krizle noktalanmıştır.

-2004 Krizi – "2004 Mayıs": Etkileri sınırlı tutulabilen bu kriz ağırlıklı olarak dış finansal piyasalarda yaşanan gelişmelerin Türkiye'deki yansıması olarak tezahür etmiştir.

Belirlenen kriz aylarından hareketle kriz olarak adlandırılan dönemlerden anlaşılabileceği gibi, makroekonomik değerlendirme kriteri olarak bir kriz ortaya çıktıktan sonraki 5 ay içinde kırılganlık endeksinin yeniden kritik değeri aşması durumda bu ayrı bir kriz olarak kabul edilmemiş, önceki krizin devamı ya da tekrarlaması olarak değerlendirilmiştir. Bu durumda aslında öngörülmesi gereken ve yukarıda kısaca anahatları çizilen krizler; 1994 Ocak, 1995 Aralık, 1998 Ağustos, 2000 Kasım ve 2004 Mayıs olmaktadır. Göstergeler sınanırken krizden 12 ay⁵ önce tespit edilen sinyaller geçerli kabul edilmiş, 12 aydan daha geç ve krizle aynı anda elde edilen sinyaller de hariç tutulmuştur.

2.3. Öncü Göstergeler Ve Bileşik Kırılganlık Endeksi

Kriz endeksi oluşturulduktan sonra yapılması gereken, bu endeksle paralel hareket eden ve onu öncüleyen göstergeleri tespit etmeye çalışmaktır. Bunun için ekonominin değişik sektörlerinden pek çok değişkenin belirlenerek denenmesi gerekmektedir. Bu çalışma için sınanan değişkenler EK 1' de sıralanmıştır. Aylık GSYİH tahmini Fernandez yöntemi kullanılarak yapılmıştır (GSYİH tahmin yöntemi ve sonuçlar EK 2'de yer almaktadır.)

Değerlendirme Kriterleri

Değişkenlerin sınanırken değerlendirme kriteri olarak 4 istatistiğe bakılmıştır. Bunlar; *tip 1* ve *tip 2* hata, *beyaz gürültü sinyal oranı* (noise to signal ratio) ve *sinyal oluştuğunda koşullu kriz oluşma olasılığıdır*. Kaminski, Lizondo Reinhart (KLR, 1997) çalışmasında uygulandığı gibi aynı tablo üzerinden düşünülürse;

Değerlendirme Tablosu

	Kriz Gerçekleşti	Kriz Gerçekleşmedi
Sinyal Alındı	A	В
Sinyal Alınmadı	С	D

 $\textbf{Tip 1 Hata: } \dot{I}statistik olarak \ H_0 \ (boş \ hipotez) \ ve \ H_A \ \ (alternatif \ hipotez) \ arasındaki ilişkidir.$

H₀: Kriz gerçekleşti ve

Eğer;

⁵ İncelenen, aylık verilerle yapılan ampirik çalışmalarada bu süre 18 ay ya da 24 ay olarak alınmaktadır. Türkiye'de intibak sürelerinin daha kısa olduğu varsayımıyla 12 aylık periyodun yeterli olacağı düşünülmüştür (Pekkaya, Tosuner, 2004).

H_A: Kriz gerçekleşmedi ise;

Bu durumda tip 1 hata H_0 doğru iken onu reddetme olasılığıdır. Yani yukarıdaki tabloya göre bu oran C/(A+C) olmaktadır.

Tip 2 Hata: Tip 1 hatanın tersi olarak H_0 yanlış iken onu kabul etmektir. Bu durumda tip 2 hata tabloya göre B/(B+D) olmaktadır.

Beyaz Gürültü / Sinyal Oranı (Noise to Signal Ratio): Tip 2 hata/(1-Tip 1 hata) olarak ölçülmektedir. Bu değeri minimize eden modellerin seçilmesi gerekir.

Son istatistik ise basitçe koşullu kriz olasılığı olarak adlandırılan **Sinyal Alındığında Kriz Oluşma Olasılığıdır (Conditional Probability of Crisis)**. Bu da A/(A+B) oranıyla hesaplanmaktadır.

2.4. UYGULAMA BULGULARI

2.4.1. Öngörüde Başarılı Olan Değişkenler

Ekonomik yapının bütünü dikkate alınarak, olabildiğince farklı sektörden ve çok sayıda değişken belirlenmiştir (EK 1). İzleyen aşamada belirlenen değişkenler kriz endeksine giren değişkenler gibi, mevsimsel düzeltme uygulandıktan sonra ortalaması 0 ve standart sapması 1 olacak şekilde standardize edilmiştir. Sonraki adımda bu serilerin hangi dağılıma uygunluk gösterdikleri belirlenerek, değişkenlerin tek tek krizleri öngörme gücü hesaplanmıştır. Yapılan analizler sonucunda krizleri öngörmede başarılı olduğu sonucuna varılan değişkenler şunlardır. M2/GSYİH (trendden sapma), Mev. Ban. Özel Yurtiçi Kr./GSYİH (trendden sapma), NUR/İthalat (trendden sapma), ihracat/ithalat (trendden sapma), Portföy Yat/GSYİH (oran), Cari Denge/GSYİH (oran) ve TÜFE bazlı reel kur (trendden sapma) ve ABD-Türkiye reel faiz farkı (trendden sapma) değişkenleridir (Tablo2).

Tablo 2: Öngörüde Basarılı Bulunan Değiskenler

	Tip I Hata	Tip II Hata	Gördüğü Krizi Sayısı	Kriz Oram	NSR	Koşullu Olasılık
M2/GSYİH	0.867	0.050	3	60%	0.375	66.7%
Mev. Bank. Öz. Y.içi Kr./GSYİH	0.767	0.013	4	80%	0.054	93.3%
İHR/İTH	0.800	0.013	2	40%	0.063	92.3%
NUR/İth	0.717	0.088	3	60%	0.309	70.8%
Cari Denge/GSYİH	0.783	0.000	3	60%	0.000	100.0%
Portföy/GSYİH	0.900	0.013	2	40%	0.125	85.7%
Reel Kur TUFE	0.717	0.025	3	60%	0.088	89.5%
ABD-Türkiye Reel Faiz Farkı	0.817	0.038	3	60%	0.205	78.6%

⁶ Değişkenlerin, **kriz dönemleri hariç tutularak** sadece normal kabul edilen dönemler için (tranquil periods), öngörü kabiliyetleri denenmiştir. Kriz dönemlerinde tüm değişkenlerin hareketi bu dönemlere özgü bir şekilde anormalleştiğinden, bu uygulama kriz öngörü literatüründe genel olarak kabul görmektedir.

⁷ Beş krizden en az iki tanesini öngören (bir tanesi 1994 ya da 2000 krizlerinden biri olmak şartıyla) ve NSR oranı 0.50'den düşük olan göstergeler başarılı olarak kabul edilmiştir. Bu iki kriterin bulguların arızi olmadığına dair yeterli koşulu sağlayacağı düşünülmüştür. Sonuçların incelenmesiye bu kriterlerle seçilen göstergelerin daha tutarlı sonuçlar verdiği gözlenmiştir.

Tespit edilen göstergelerden cari denge ve portföy yatırımlarının GSYİH'e oranı hariç diğer hepsi **uzun vadeli trendden sapma** olarak alınmıştır. Cari Denge/GSYİH ve Portföy Yat./GSYİH oran olarak daha iyi sonuçlar vermiştir. Değişkenlerin kriz dönemleri öncesinde nasıl hareket ettikleri EK2'den izlenebilir.

Tablo 2'den görülebileceği üzere göstergelerin çoğunluğu dış ekonomik ilişkilerle ilgili göstergelerden oluşmaktadır (sekiz göstergenin altı tanesi). Türkiye'nin büyüme dinamikleri göz önüne alındığında bu durum şaşırtıcı değildir. Bu göstergeler, ağırlıklı olarak ithalata ve iç tüketime dayalı bir büyüme profili çizen Türkiye ekonomisinin temel karakteristiği ile birebir örtüşmektedir. Kısa vadeli sermaye hareketleriyle finanse edilen bu büyüme modelinde uluslararası gelişmelerle beraber ülke ekonomisinin nasıl algılandığı büyük önem kazanmakta, bu da bir gösterge olarak ABD-Türkiye reel faiz farklılığında tespit edilebilmektedir.

Tablo 3'de ise göstergelerin hangi krizleri başarılı bir şekilde öngördüğü anlamlılık düzeyiyle beraber yer almaktadır. Tablo 3'de tüm dış ticaret göstergelerinin 1994 ve 2000 krizlerinden önce kırılganlığın artışında önemli rol oynadıkları ve baskının kaynağını gösterdikleri izlenebilir. Dış ekonomik ilişkilerden kaynaklanan ekonomik canlanmaya, M2 artışı ve mevduat bankaları özel sektör kredilerindeki (tüketici kredileri dahil) artış da eşlik etmekte (Pekkaya, Aydoğan, 2005), bu göstergeler normal kabul edilebilecek hareketlerinden sapmaktadır.

Tablo 3: Göstergelerin Öngördüğü Krizler ve Öngörü derecesi*

	1	8	interior re ong		
	1994 Ocak	1995 Aralık	1998 Ağustos	2000 Kasım	2004 Mayıs
M2/GSYİH	-	Yüzde 90 (1)	-	Yüzde 95, (3)	Yüzde 95 (4)
Mev. Bank. Öz. Y.içi Kr./GSYİH	Yüzde 90 (5) Yüzde 95 (1)	-	Yüzde 95 (2)	Yüzde 95 (3)	Yüzde 95
İHR/İTH	Yüzde 90 (1) Yüzde 95 (5)	_	-	Yüzde 90 (4) Yüzde 95 (2)	-
NUR/İth	Yüzde 90	_	Yüzde 90 (2) Yüzde 95 (1)	Yüzde 90 (6) Yüzde 95 (1)	-
Cari Denge/GSYİH	Yüzde 90 (2) Yüzde 95 (2)	-	-	Yüzde 90 (2) Yüzde 95 (2)	Yüzde 90 (2) Yüzde 95 (4)
Portföy/GSYİH	Yüzde 90 (1) Yüzde 95 (1)	-	-	Yüzde 90 (1) Yüzde 95 (4)	_
Reel Kur TUFE	Yüzde 90 (1) Yüzde 95 (9)	_	-	Yüzde 90 (2) Yüzde 95 (2)	Yüzde 90 (1) Yüzde 95 (2)
ABD-Türkiye Reel Faiz Farkı	-	Yüzde 90 (2)	Yüzde 90 (1)	Yüzde 90 (2) Yüzde 95 (6)	_

*Parantez içindeki rakamlar ilgili güven aralığını aşan sinyal sayısını göstermektedir. Örneğin reel kur 2000 Kasım öncesinde toplam dört sinyal vermiş (parantez içindeki rakamların toplamı), bunların iki tanesi yüzde 90 güven aralığı eşik değerini aşmış olmasına rağmen yüzde 95 eşik değerin altında kalmıştır. Diğer iki tanesi ise yüzde 95 eşik değerini de asmıstır.

Anlamlı sonuçlar veren göstergeler tespit edildikten sonra, izleyen aşamada, bu sekiz değişken, alınan sinyaller dikkate alınarak koşullu kriz olasılığına göre ağırlıklandırılarak toplulaştırılmış ve bir *makroekonomik öncü kırılganlık endeksi* oluşturulmuştur.

2.4.2. Makroekonomik Öncü Kırılganlık Endeksi

Anlamlı öngörüler ürettiğine karar verilen değişkenlerle hesaplanan⁸ makroekonomik kırılganlık endeksinin krizleri öncüleme durumu, endeksin doğrudan incelenmesi ile yapılmıştır. Sekiz değişken kullanılarak oluşturulan serinin *weibull* dağılıma uygunluk gösterdiği belirlenmiştir. Kritik eşik değerlerin yüzde 90, yüzde 95 ve yüzde 99 için, sırasıyla, 5.65, 7.33 ve 10.47 olduğu tespit edilmiştir. Hesaplanan bileşik öncü kırılganlık endeksi ile, 1990'lı yıllar boyunca yaşanmış beş kriz döneminin üç tanesi tahmin edilebilmiştir. Kriz dönemleri öncesinde alınmış sinyaller ve sinyallerin aylar itibariyle aldığı değerler aşağıdaki gibidir.

Tablo 4: Öncü Kırılganlık Endeks Sinyalleri Hakkında Özet Bilgi

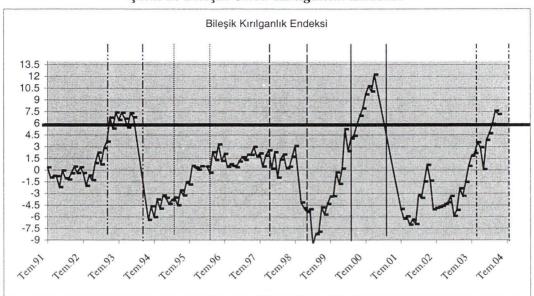
1994 Ocak Öncesi	1995 Aralık Öncesi	1998 Ağustos Öncesi	2000 Kasım Öncesi	2004 Mayıs Öncesi
1993 yılında yedi sinyal	Sinyal Yok	Sinyal Yok	2000 yılında yedi sinyal	2004 yılında üç sinyal
Değerler				
Nisan= 6.645			Nisan= 5.693	Şubat= 5.854
Haziran= 7.315			Mayıs = 6.888	Mart= 7.542
Temmuz= 6.334			Haziran= 7.801	Nisan= 7.101
Ağustos= 7.272			Temmuz= 9.533	
Eylül= 6.538			Ağustos= 10.592	
Kasım= 7.178			Eylül= 9.929	
Aralık= 6.694			Ekim= 12.079	

Eşik değerler= yüzde 90, 95 ve 99 için 5.65, 7.33 ve 10.47'dir.

Tablo 4 incelenecek olursa, oluşturulan bileşik öncü kırılganlık endeksinden 1994 Ocak ayı öncesinde yüzde 90 eşik değerinin aşılmasıyla kriz sinyalleri alındığı görülebilmektedir. 2000 Kasım öncesinde ise kırılganlık endeksi, yüzde 90 eşik değerin aşıldığı yedi ayın beş tanesinde, 7.33 olan yüzde 95 eşik değeri de aşarak (Haziran-Ekime arası) güçlü sinyal vermiştir. Yine 2004 yılında da Mayıs öncesinde sinyal alınan üç ayın birinde (Mart) yüzde 95 güven aralığı eşik değeri asılmıştır.

⁸ Endeks değişkenlerin **koşullu krizi olasılığı** ile ağırlıklandırılarak hesaplanmıştır.

Şekil 2: Bileşik Öncü Kırılganlık Endeksi



Oluşturulan endeks ile ilgili bir diğer önemli nokta da endeksin hatalı sinyal üretmemiş olduğudur. Bileşik endeks 1994, 2000 ve 2004 krizleri öncesinde yüzde 95 güven aralığını da aşarak net sinyaller üretmiştir. Erken seçim öncesinde iç siyasi gerilimin yükselmesiyle yaşanan 1995 ve daha çok Rusya'da yaşanan krizin bizdeki yansıması olarak ifade edilebilecek (**bulaşma etkisi**) 1998 krizlerini ise öngörme başarısını gösterememiştir. Bununla beraber, özellikle 1998 Ağustos'undan önce, eşik değerin altında kalsa da göstergenin yüksek değerlere ulaştığı gözlenebilmekte, ekonomide hassasiyetin arttığına dair ipuçları alınabilmektedir. Özet durumu aşağıdaki tablodan ve şekil 2'den izlemek mümkündür.

	Kriz Gerçekleşti	Kriz Gerçekleşmedi
Sinyal Alındı	17	0
Sinyal Alınmadı	43	80

Tablodaki verilerden hesaplandığında Tip 1 hata 0.72 ve Tip 2 hata 0 olmaktadır. Bu durumda yanlış sinyallerin doğru sinyallere oranı (NSR Ratio) 0 gibi düşük bir değer almaktadır (Tip 2 Hata/(1- Tip 1 Hata)). Sinyal alındıktan sonraki kriz gerçekleşme ihtimali ise P(C/S) yüzde 100 olmaktadır. Bununla beraber gerek tek tek göstergelerden gerekse de bileşik kırılganlık endeksinden elde edilen bu bulgular **mutlaka kriz olacaği anlamında algılanmamalıdır.** Negatif bulgular, ekonomik yapı doğru müdahalelerle rehabilite edilebileceğinden dolayı, gerekli politikaların uygulanması için zaman sağlayacak **erken uyarılar** olarak kabul edilmeli, sadece **ekonominin yapısında risklilik halinin arttığına dair ipuçları** olarak değerlendirilmelidir.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

1990'lı yıllarda yaşanan ve özellikle gelişmekte olan ülkelerde olumsuz sonuçlar doğuran krizler, krizleri öngörmek ve önlemek için yeterli mekanizmaların olmadığına dair tartışmaları gündeme getirmiştir. Bu kapsamda yapılan çalışmaların sonuçlarına göre, finansal krizlerin önemli bir oranda **öngörülebilir** nitelikler taşıdığı ortaya çıkmaktadır. Krizlerin zamanlaması her zaman doğru olarak

tahmin edilemese de, çoğunlukla ekonomik yapıda krizle sonuçlanma ihtimali yüksek bir kırılganlığın tespiti yapılabilmektedir. Bu durum, yürütülen ekonomik politikada, gerekli düzenlemelerin yapılabilmesi için zaman kazandırmakta ve muhtemel bir krizin, daha düşük maliyetlerle ya da yasanmadan atlatılabilmesi için önemli bir fırsat sağlamaktadır.

Bu çerçevede Türkiye için uygulaması yapılan erken uyarı sistemi denemesinin bulguları dikkate alındığında, kırılganlık tespitinde uluslararası rezervlerin, parasal genişlemenin, ve dış ticaret değişkenlerinin büyük önem kazandığı görülebilmektedir. Bu değişkenlerin varyasyonlarıyla oluşturulan göstergelerin kriz öngörebilme gücü yüksek olmaktadır. Daha çok birinci nesil kriz modellerine ait bu değişkenlerin yanında, ikinci nesil kriz modellerine ait göstergeler olan sermaye hareketleri, uluslararası finansal değişkenler ve algılama ile bulaşma etkisi de Türkiye ekonomisin kırılganlığını artıran faktörler olmaktadır. Türkiye ekonomisi için kırılganlığın tespitinde önemli olduğu saptanan değişkenler, hem birinci nesil hem de ikinci nesil kriz modellerinin temel aldığı değişkenlerin bir karışımını içermektedir. Bu anlamda Türkiye bulguları diğer ülke bulgularıyla örtüşmektedir. Bununla beraber dış ticaret değişkenlerinin ve parasal büyüklüklerin birbiriyle nasıl etkileştiğininin araştırılması daha kapsamlı çalışmaların konusu olmalıdır. Yine de bir ön fikir olarak sermaye hareketlerinin ekonominin dahili değişkenleri üzerinde baskı yaratıcı etkisi olduğunu söylemek yanlıs olmayacaktır. Bu da orta vadede bekleyişlerle beraber finansal piyasalardaki pozisyonları etkileyen önemli bir faktör olmaktadır.

1990'lı yıllar Türkiye ekonomisinde kriz dönemlerinin döngüsellik gösterdiği yıllar olmuştur. Sözü geçen yıllarda Türkiye ekonomisindeki makroekonomik dengeler esas olarak *kamu finansmanın sürdürülebilmesi yönündeki politikalar* çerçevesinde şekillenmiştir. 1990'lı yılların geneline bakıldığında⁹ Türkiye finansal piyasalarında; kamu açıklarının finansmanını sağlamak amacıyla, devletin giderek artan faiz ödemelerini yeni borçlanma araçları ihraç ederek ödeyebildiği ve bu finansınanın ancak yüksek reel faiz ve düşük reel kur (aşırı değerli TL) mekanizması ile uyarılan kısa vadeli yabancı sermaye (sıcak para) akımlarıyla sürdürülebildiği bir yapının hakim olduğu söylenebilir. Bu dönem boyunca Türkiye ekonomisini krizlere sürükleyen ekonomik faktörlerde herhangi bir iyileşme yaşanmamış, dengesizlikler kısa vadeli tedbirlerle bastırılarak geçiştirilmeye çalışılmıştır. 2000 yılında uygulamaya konan ve kapsamlı bir yol haritası çizen "Enflasyonu Düşürme Programı" da taşıdığı zaafiyetler ve uygulama eksiklik ve hataları ile derin bir krizle sonuçlanmıştır.

Bu çalışma kapsamında erken uyarı amacıyla geliştirilmeye çalışılan kırılganlık endeksinin ve krizleri öncüleyen göstergelerin Türkiye ekonomisinin bu yapısal zayıflıklarını gösterdiği sonucuna varılabilir. Genel olarak aramalı ithalatına bağlı bir büyüme profili çizen Türkiye ekonomisinde, büyüme dönemlerinde değerlenen döviz kuru ile beraber yüksek dış açıklar verilmekte, verilen dış açıkların **finansman biçimine** bağlı olarak da ekonominin bir bütün olarak yeni ve daha olumsuz makro dengelere sıçraması gündeme gelmektedir. Ortaya çıkan sonuçların (kriz öngörüsünde etkili olan değişkenlerin) aynı zamanda Türkiye ekonomisinin büyüme dinamiklerini oluşturan değişkenler olması, Türkiye ekonomisi büyüme modelinin bizatihi kendisinin belli sıklıklarda kriz üretme kapasitesine sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Dış kaynağa dayalı sürdürülebilen bu büyüme dinamiğinin ulusal değişkenlerdeki yansıması da M2 ve Yurtiçi kredilerinin artışında gözlenmektedir. Çalışmanın sonuçları, Türkiye ekonomisi hakkında yapılagelen, ancak dış açık vererek gerçekleştirilebilen sağlıksız büyüme tespitlerini doğrular niteliktedir. Türkiye'nin büyüme dinamikleri aynı zamanda kriz yaratma süreci olarak da tezahür etmektedir. Bu yapının niteliğinin nasıl değiştirilebileceğine dair ana çizgileri ortaya koymak ise ancak kapsamlı araştırmalarla mümkün olabilir.

⁹ 1990'lı yıllar Türkiye ekonomisinin dinamikleri ile ilgili olarak uygulanan iktisat politikaları ve sonuçlarını dikkate alan bazı alt dönemlemeler yapmak mümkünse de, bu çalışmanın ortaya konan çerçevesi içinde buna gerek görülmemeiştir.

1994 yılında Meksika'da, 1997 yılında Güney Doğu Asya ülkelerinde ve 2001 yılında Türkiye'de yaşanan krizler, ve genel ekonomik ve siyasi yapıdan köken alan krizlerde, **kısa vadeli spekülatif sermayenin ani çıkışının**, bu ülkelerde krizin şiddetli yaşanmasında önemli rol oynadığını söylemek mümkündür. Bu tespit, sermaye hareketlerinin hızını ve miktarını artıran, **kurumsal altyapıdan yoksun finansal serbestleşmenin** istikrarsızlığa yol açan önemli bir etmen haline geldiğini de açıkça ortaya koymaktadır. Bu nedenle, 1990'larda yaşanan krizlerin temelinde öncelikle yapısal problemlerin yer aldığı tespiti yapılrken; krizin ortaya çıkış ve yayılma şeklinin ise, finansal bütünleşmenin niteliği ve bir ülkenin yürüttüğü ekonomi politikaları üzerindeki etki derecesi ile ilgili olduğunu söylemek mümkün olmaktadır. Anlaşılacağı üzere, krizler kaynağını hernekadar yapısallardan alıyor olsa da, sermaye hareketlerinin neden olduğu tahribat, krizlerin genellikle finansal sistemden çıkmasına neden olmakta ya da finansal sistemleri olumsuz yönde etkilemektedir.

Finansal piyasaların en temel işlevi, bir ekonomide fonların uygun yatırım alanlarına aktarılmasına aracılık etmektir. Bu nedenle finansal piyasaların etkin çalışması, istikrarlı bir ekonomik yapının oluşmasında önemli rol oynamaktadır. Bununla birlikte, 1990'lı yıllarda yaşanan finansal krizlerde, finansal piyasalarda kurumsal yetersizlik ve denetim eksikliğinin de önemli rol oynadığı gözlenmiştir. Krizlerin ortaya çıktığı ülkeler bir bütün olarak incelendiğinde bu ülkelerdeki tinansal kurumların risk vönetim becerisinden voksun olduğu gözlenmektedir. nedenlerinden biri, bankaların örtük bir şekilde, başarısızlık durumunda hükümetlerce desteklenecekleri yönünde garantilere sahip olmalarıdır. Bu ise ahlaki tehlike (moral hazard) problemi ortaya çıkarmakta ve finansal kurumların, yatırım projeleri için uygun risk değerlendirme davranışını olumsuz yönde etkilemektedir. Ayrıca bu zımni garantiler, finansal kurumların dışarıdan borçlanarak, yükümlülüklerini hesapsız bir şekilde artırmaları sonucunu da doğurmuştur. Yine aynı nedenle, uluslararası alanda da, borç veren kurumlar ve yatırımcılar da, herhangi bir sorun çıktığında, bu kurumların destekleneceği yönündeki kabullerden dolayı, aktarılan kredilerin izlenmesinde gevşek davranmışlardır. Bu iktisadi atmosferde, finansal denetimlerin yetersiz olması ise sorunların daha da ağırlaşmasında etkili olmuştur. 1997 yılının Temmuz ayında başlayan ve dünya ölçeğinde olumsuz sonuçlara yol açan Güneydoğu Asya krizi, kurumsal altyapısı güçlü finansal piyasaların önemini bir kez daha göstermiştir. Aynı şekilde 2000 yılından başlayarak 2001 yılı boyunca etkisini hissettiren ve çok ağır sonuçlara yol açan Şubat krizi de Türkiye ile ilgili benzer eğilimleri güçlendirmiştir. 2001 Subat krizinin etkilerinin bu denli ağır yaşanmasında, kurumsal yetersizliklerle beraber, bankacılık sektörünün taşıdığı zayıflıklar ve kriz öncesinde bankacılık sistemine tanınmış garantilerin de önemli rol oynadığını söylemek mümkündür.

KAYNAKÇA

BERG, A VE C. PATILLO (1998), "Are Currency Crises Predictable: A test" NBER, WP No. 98154

BURNSİDE, C.,M.EİCHENBAUM ve S.REBELO (1998), <u>"Prospective Deficits and The Asian Currency Crisis"</u> NBER, WP 6758

CHANG, R. ve A.VELASCO (1998) "The Asian Liquidity Crisis." NBER, WP 6796 CORSETTI, G., P. PESENTI ve N. ROUBINI (1998), "Fundamental Determinants of the Asian Crises: A Preliminary Empirical Assessment" www.stern.nyu.edu

EDISON, Hali (2000), "Do Indicators of Financial Crises Work? An Evaluation of Early Warning System" IFDP, WP no:675

EICHENGREEN, B., A. ROSE ve C. WYPLOSZ (1996), "Contagious Currency Crises" NBER, WP 5681

ESQUIVEL, G. VE F. LARRAIN (1998), "Explaining Currency Crisis" HIID No:666

FERNANDEZ, Roque (1981), "A methodological Notes on the Estimation of Time Series", The Review of Economics and Statistics", Vol. 63, No. 3, 471-476

Finance and Development 1998 June:IMF

FLOOD, R. VE N. MARION (1998), "Perspectives On The Recent Currency Crisis Literature" NBER, WP 6380

FRANKEL, J. VE A. ROSE (1996), "Currency Crashes in Emerging Markets: An Empirical Treatment" IFDP WP No:534

GLİCK, R. VE R. MORENO (1998), "Money and Credit Competitiveness, and Currency Crises in Asia and Latin America" Federel Reserve Bank of San Fransisco, WP No: PB 99-01

GOLDFAJN, I. VE R.VALDES (1997), "Are Currency Crises Predictable" IMF WP 97/159

HERRERA, Santiago and GARCIA Conrado A, (1999) "User's Guide to an Early Warning System for Macroeconomic Vulnerability in Latin American Countries." World Bank Policy Research Working Paper No. 2233.

KAMIN, S., J.W. SCHINDLER ve S.L. SAMUEL (2001), "The Contribution of Domestic and External Factors to Emerging Market Crises: An Early Warning Systems Approach" IFDP 711

KAMINSKY, G., S.LIZONDO ve C. REINHART (1997), "Leading Indicators of Currency Crisis" IMF. WP/97/79

KAMİNSKY, Graciela (1998), "Currency and Banking Crises: The Early Warning of Distress" IFDP, WP no: 629

KRUGER, M. P. OSAKWE, J. PAGE (1998), "Fundamentals, Contagion and Currency Crisis: An Empirical Analysis" Bank of Canada WP 98-10

KRUGMAN, Paul (1979), "A Model Of Balance Of Payment Crises" Journal Of Money, Credit and Banking, August:311-325

KRUGMAN, Paul (1997a), Currencies and Crises, Cambridge: The MIT Press

KRUGMAN, Paul (1997b), "Currency Crises" www.stern.nyu.edu

OBSTFELD, Maurice (1994), "The Logic of Currency Crises" NBER WP 4640

ÖZATAY, Fatih (1999), "The 1994 Currency Crises in Turkey", Yapı Kredi, Discussion Paper Series No:98-03.

ÖZER, Mustafa (1999) **Finansal Krizler, Piyasa Başarısızlıkları ve Finansal İstikrarı Sağlamaya Yönelik Politikalar**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları

PEKKAYA Semra, TOSUNER Ayhan (2004), <u>"Türkiye Ekonomisinin Temel Dinamikleri Işığında "2000 Yılı Enflasyonu Düşürme Programına" Eleştirel Bir Yaklaşım: 1990-99 Dönemine Yönelik Bir VEC (Vector Error Correction: Vektör Hata Düzeltme) Modeli Denemesi"</u>, 3. Türkiye İktisat Kongresi Tebliğleri İçinde.

338

AKTAŞ R. PEKKAYA S., AYDOĞAN E. (2005), <u>"2001 Krizi Sonrası Dönemde Makroekonomik Gelişmeler İşığında Türk Bankacılık Sisteminin Yeniden Yapılandırılmasına İlişkin Bir Değerlendirme"</u>, TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üni. 4. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi Bildirisi.

RADALET, S. ve J. SACHS (1997), "The Onset of the East Asian Financial Crisis." NBER WP 6680

SACHS, J, A.TORNELL, A. VELASCO (1996), "Financial Crisis in Emerging Markets: The Lessons From 1995" NBER, WP 5576

1. TOSUNER, Ayhan (2001), Güneydoğu Asya Krizifinansal Krizler, Kırılganlık Ve Öncü Göstergeler, Hacettepe Üniversitesi SBE İktisat Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.

TORNEL, Aaron (1997) "Common Fundamentals on The Tequila and Asian Crises" NBER, WP 7139

UNCTAD (1998), Trade And Development Report Geneva: UNCTAD

ÜÇER, Murat, Van RIJCKEGHEM, Carolin. ve YOLALAN, Reha. (1998), "Leading Indicators of Currency Crises: The Case of Turkey", Yapı Kredi Discussion Paper Series No:98-03.

YELDAN, Erinç (2001), **Küreselleşme Sürecinde Türkiye Ekonomisi, Bölüşüm, Birikm ve Büyüme,** İletişim Yay.

IMF, WORLD ECONOMIC OUTLOOK (1998), May

TCMB, DİE, DPT ve diğer resmi veri sağlayıcı kurumlar.

Tablo 1: Kriz Öngörüsü Amacıyla Yapılmış Ampirik Çalışmalar

Tubio 1. Kriz Ongorus	Ampırık Çatışmatar			
Model	Tespit Edilen Öncü Göstergeler	Türkiye Hakkında		
Kaminsky,Lizondo,Reinhart (1997) -Sinyal Yakalama metodu (20 Ülke)	-reel döviz kuru -M2/brüt ulus. rezerv -sermaye piy. endeksi -üretim -ihracat artışı -M2 çarpanı -uluslararası rez.	Sonuçlar ülkeler bazında sergilenmemiştir.		
	-M1 fazlası -iç krediler/GSYİH -reel faizler -dış ticaret hadleri			
Kaminsky (1998) -Sinyal Yakalama metodu (20 Ülke)	-reel döviz kuru -M2 çarpanı -ihracat -M2/ulus. rezervler -uluslararası rezM1 fazlası -iç krediler/GSYİH -reel faizler -dış ticaret hadleri -dışalem reel faizler -dış borçlar -üretim düzeyi -kısa vadeli borçlar -sermaye çıkışı	Öngörü kabiliyeti genel olarak başarılıdır. 1980 ve 1994 yılındaki para krizleri ve 1994 yılındaki bankacılık krizlerinden önce Türkiye'de kriz olasılığının arttığı tespit edilmiştir.		
Edison (2000) -Sinyal Yakalama metodu (28 Ülke)	-reel döviz kuru -M2/ulus.rezervlerde değişme -ihracat -tahvil endeksi -M2 çarpanı -uluslararası rezM1 fazlası -iç krediler/GSYİH -reel faizler -dış ticaret hadleri -dışalem reel faizler -dış borçlar -üretim düzeyi -ABD faiz oranı -G-7 GSYİH -kısa vadeli borçlar/ ulus. rezerv -petrol fiyatları	1990'lı yılların ortalarında M1 fazlası, M2 çarpanı, yurtiçi kredilerin GSYİH'e oranı ve reel döviz kuru Türkiye için önemli bulunmuştur.		
Goldfajn, Valdes (1997) Logit Model (26 Ülke)	-reel döviz kuru	Türkiye modele dahil edilmemiştir. 1997 Güneydoğu Asya krizine yönelik yapılmış bir çalışmadır.		

Tablo 1: Devam

Sachs, Tornell, Velasco (1995) Regresyon (20 Ülke)	-reel döviz kuru -özel sektöre verilen krediler/GSYİH (Banka borçlarında aşırı artış) -M2/uluslararası rezervler -kısa vad.borç akımı/ulus. rezervler	Türkiye modele dahil edilmemiştir. 1997 Güneydoğu Asya krizine yönelik yapılmış bir çalışmadır.
	- hükü.harcamaları/GSYİH	
Corsetti, Pesenti, Roubini (1998) Regresyon (20 Ülke)	-reel döviz kuru -cari açıklar -geri dönüşsüz krediler -uluslararası rezervler -özel sektöre verilen krediler/GSYİH (Banka borçlarında aşırı artış)	Türkiye modele dahil edilmemiştir. 1997 Güneydoğu Asya krizine yönelik yapılmış bir çalışmadır.
Frankel, Rose (1996) Probit Model (105 Ülke)	-İmtiyazlı dış borçlar/toplam dış borç -kamu dış borcu/top.dış borç -doğ.yab.yat./toplam borç -reel döviz kuru -uluslararası rezerv/ithalat -dışalem faiz oranı -iç kredi genişlemesi	Türkiye modelde olmasına rağmen çalışmada ülke bazında bulgulara yer verilmemiştir.
Krueger, Osakwe, Page (1998) Probit Model (19 ülke)	-banka borçlarındaki artış (lending boom) -reel döviz kuru sapması -kişi başına düşen reel GSYİH artışı -M2/uluslar arası rezervler -bölgesel bulaşma faktörü	Türkiye modele dahil edilmemiştir.

Esquivel, Larrain (1998) Probit Model (30 Ülke)	-senyoraj -rel döviz kuru -cari açık/GSYİH -M2/ulus. rezerv -dış ticaret haddi şokları -kişi başına düşen negatif gelir artışı gölge değişkeni -bölgesel bulaşma gölge değişkeni	111 krizin 60 tanesini öngörerek başarılı sonuçlar veren bu model Türkiye'yi içermesine rağmen ülke bazında sonuçlar sergilenmemiştir.
Glick, Moreno (1999) Probit Model (13 Ülke)	-Reel döviz kuru -reel M2 -reel iç kredilerin düşmesi	Türkiye modele dahil edilmemiştir.
Kamin,Schindler,Samuel (2001) Probit Model (26 Ülke)	-Reel döviz kuru -M2/ulus. rezervler -Cari açıklar -Gelişmiş ülkelerin GSYİH büyümesi -Dıs ticaret hadleri	Türkiye'yi içermektedir. Değiş-kenlerin <i>bölgesel</i> <i>farklılık</i> gösterdiği tespit edilmiştir.

EK1

CARİ DENGE DEĞİŞKENLERİ¹⁰;

Reel Kur: 1995 bazlı TÜFE ve TEFE reel kur endeksleri, 12 aylık yüzde değişim ve uzun vadeli terndden fark olarak denenmiştir.

İhracat/İthalat: (Milyon USD), ISIC Revize 3, Oran ve uzun vadeli trendden sapma,

Dış Ticaret Haddi : İhr. Fiyat endeksi/İth. Fiyat Endeksi. Oran ve uzun vadeli trendden sapma olarak hem aylık hem yıllık kümülatif bazda denenmiştir.

Cari Denge/GSYİH Yüzde: (Oran)

MB Brüt Rezervler/İthalat: Oranın uzun vadeli trendden farkı.

Net Uluslararası Rezervler (NUR)/İthalat: Oranın uzun vadeli trendden farkı.

SERMAYE HESABI DEĞİŞKENLERİ;

Portföy Yatırımları/GSYİH Yüzde: (Oran)

MB Brüt Rez. (Milyon USD) (12 aylık Değişim %):

MB Rezerv / GSYİH: Oran ve uzun vadeli trendden sapma.

Net Uluslararası Rezervler (Milyon USD) (12 aylık Değişim %),

 $^{^{\}rm 10}$ Tüm değişkenler aksi belirtilmedikçe TCMB EVDS'den sağlanmıştır.

Net uluslararası rezerv/GSYİH: Oran ve uzun vadeli trendden sapma.

REEL SEKTÖR:

Sanayi üretim endeksi: 12 aylık yüzde Değişim.

MB Reel Kesim Güven endeksi (MB RKG): Endeks Düzey ve Endeks Değişim %.

Yurtiçi Kredi Hacmi: Bu değişken GSYİH'e oranlanmıştır. Aylık GSYİH Ferrnandez yöntemi ile tahmin edilmiştir. Özel sektör yurtiçi kredi hacmi, mevduat bankaları özel sektör yurtiçi kredi hacmi ve toplam yurtiçi kredi hacmi değişkenleri; oran, 12 aylık yüzde değişim ve trendden sapma olarak ayrı ayrı denenmiştir.

Toplam Yurtiçi Kredi Hacmi / Uluslararası Rezervler: Oran ve uzun vadeli trendden sapma olarak denenmiştir.

Dışalem Büyüme: ABD IPI (Indusrtial Production Index) ile PCE (Personal Consumption Index) (FED St. Louis) 12 aylık değişim oranlarıyla denendi.

FINANSAL SEKTÖR;

DTH Faizi (Yüzde, 12 Aylık) (Değişim %),

Reel Faizler: Bono faizleri enflasyondan arındırılnıştır.

M2 Milyar USD (12 Aylık Değişim %), TCMB Haftalık geçici bültenlerden.

M2/MBR (Değişim %), Oran ve uzun vadeli trendden sapma.

MB Rezerv/GSYİH: Oran ve uzun vadeli trendden sapma.

M2/NUR (Değişim %): Oran ve uzun vadeli trendden sapma.

M2/GSYİH: Oran ve uzun vadeli trendden sapma.

M2/Rezerv Para: Ayrıca M2Y/RP ve M2/RPY değişkenleri de denenmiştir. Değişkenlerin tamamı; oranların 12 aylık değişimi ve oranların uzun vadeli trendden sapması olarak da denenmiştir.

Mevduat reel faizleri: 6 ay vadeli mevduatlar denenmiştir. TÜFE ile reelleştirilmiştir.

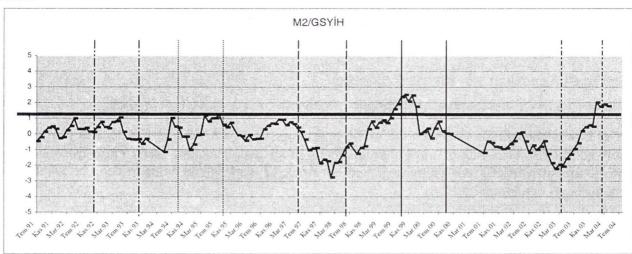
Dışalem Reel Faiz: Bir yıl vadeli ABD bono faizleri ABD tüketici fiyat endeksi ile reelleştirilmiştir. (FED St. Louis)

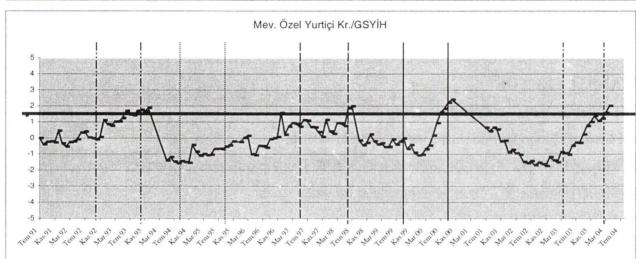
Faiz haddi farklılığı: Bir yıl vadeli ABD bono faizleri (reel) ile bir yıl vadeli Türkiye bono faizleri (reel) farkı alınmıştır. (TCMB ve FED St. Louis). Faiz hadleri CPI ve TÜFE ile reelleştirilmiştir.

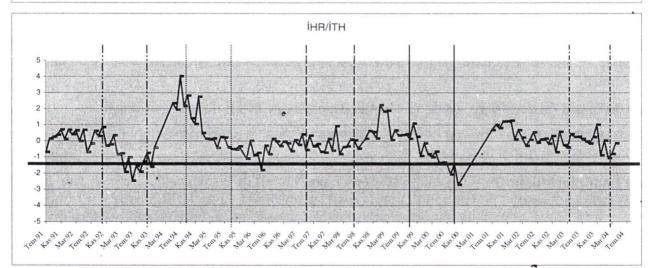
KAMU DENGESI

Birincil bütçe dengesi/GSYİH: Oran (TCMB ve Hazine Müsteşarlığı)

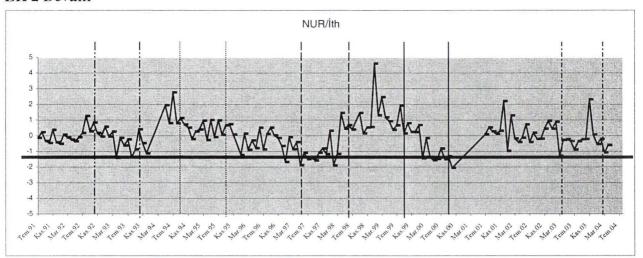
Finansman ihtiyacı/GSYİH: Oran (TCMB ve Hazine Müsteşarlığı)

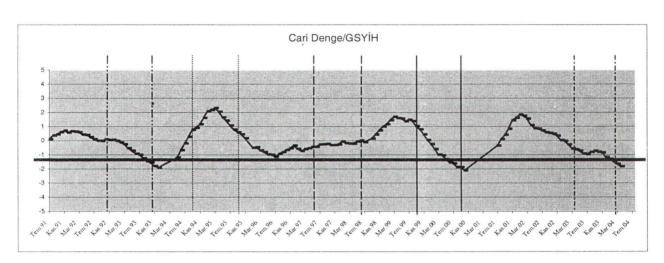


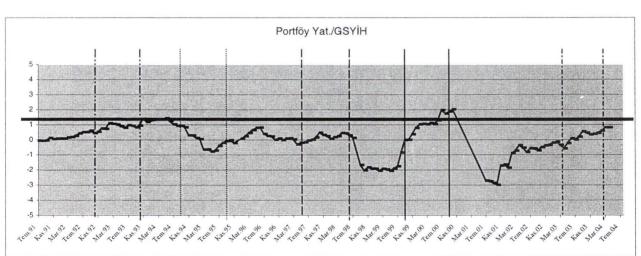




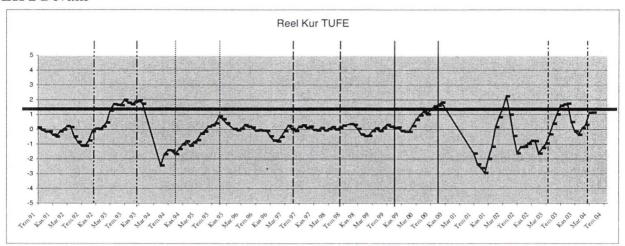
EK 2 Devam

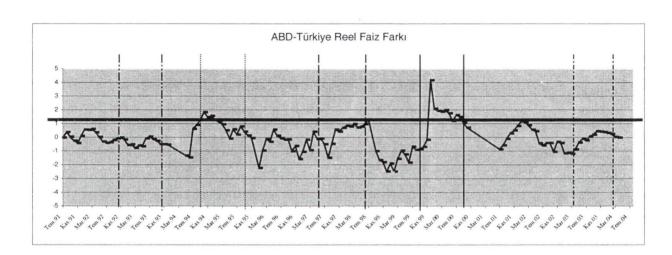






EK 2 Devam





Fernandez Yöntemi ile GSYİH Tahmini

Bu çalışmada aylik GSYİH tahmini için Fernandez yöntemi kullanılmıştır. Dağıtma tekniğinin (distribution technique) bir uygulaması olan Fernandez yöntemi, düşük frekanslı serilerden (örneğin yıllık ya da çeyreklik) daha yüksek frekanslı serilerin (örneğin çeyreklik ya da aylık) sapmasız tahmin edilebilmesi sağlayan genelleştirilmiş en küçük karelere (GEKK) dayanan bir yöntem önermektedir. Kısaca ifade edilirse;

Düşük frekanslı seri
$$Y = [y_1, y_2, \dots, y_m]$$
 ve

Yüksek frekanslı seri
$$Z = [z_1, z_2, \dots, z_n]$$
 n=km (k, m içindeki dönem sayısı)

iken sorun Y serisini temsil edecek

$$X = [x_1, x_2, \dots, x_n]$$
 gibi bir seri üretmektir.

Yöntemin önerisi, Z şerisinin, Y serisine uygun daha düşük frekanslı bir seriye toplulaştırılarak, ve bir quadratik kayıp fonksiyonu dikkate alınarak, Y serisi ile regresyonun yapılmasıdır. Böylece bulunan katsayılar, hata terimlerinin de düşük frekanslı periyot içindeki dönem sayına (k) dağıtılmasıyla, yüksek frekanslı seri üzerine uygulanmakta ve Y serisini temsil edecek daha yüksek frekanslı bir seri üretilmektedir¹¹.

Bu çalışmada çeyreklik GSYİH artış oranlarıyla regresyona girecek pek çok aylık yüksek frekanslı seri denenmiştir. Kullanılan, sanayi üretim endeksi, imalat sanayi üretim endeksi, tarım istihdamı, ihracat ve ithalat miktar endeksleri, vergi gelirleri, dış ticaret vergi gelirleri gibi değişkenlerle çeşitli kombinasyonlar denenmiş, yapılan tek değişkenli ve çok değişkenli tahminlerin arasından en yakın tahmini **sanayi üretim endeksinin** verdiği görülmüştür. Mevsimsel düzeltmeler bir önceki döneme göre yüzde artıs alınarak giderilmistir. Denklem asağıdaki gibidir;

$$GSYIH = 0.773 SUE + 0.079 SUE(-1)$$

GEKK yöntemine göre regresyon sonucunda durağan ve serisel korelasyon taşımayan hata terimleri bulmak istatistik güvenilirlik açısından kritik önem taşıdığından GSYİH ve SUE serileri, hata teriminin incelenmesiyle bulunann, AR(1), AR(2), AR(4) süreci ile düzeltilerek regresyona sokulmuştur. Tahmin edilen artış oranlarından türetilen tahmin GSYİH ve gerçekleşen GSYİH miktarları aşağıdaki gibidir.

¹¹ Fernandez genel olarak Chow-Lin (1971) metodolojisine bir kayıp fonksiyonu ekleyerek, bu kayıp fonksiyonunun Y=BX kısıtı altında minimize edilmesiyle bulunacak sonuçları araştırmaktadır. Bu kısa ek'te teknik ayrıntılar üzerinde fazla durulmaması uygun görüldüğünden teknik açıklamalar kısa tutulmuştur. Yöntemin ayrıntılı çözümü için bkz. Fernandez, 1981. Fernandez yönteminin bir avantajı da yüksek frekanslı seriler daha sık ilan edildiğinden gelecek dönemler için de sapmasız kestirimler yapma imkanı tanımasıdır. Türkiye için aylık GSYİH tahmin yöntemleri başlı başına bir araştırma konusu olup bu yöntemle elde edilen sonuçların bu çalışma için yeterli olacağına karar verilmiştir.

Tablo: Fernandez Yöntemiyle Elde Edilen GSYİH Tahminlerinin Gerçekleşmelerle Karsılastırması*

	Karşılaştırma	si*					
Dönem	Gerçekleşen	Tahmin	Fark	Dönem	Gerçekleşen	Tahmin	Fark
	GSYİH	GSYİH	Yüzde		GSYİH	GSYİH	Yüzde
1989Q4	76,498.30	78,137.81	2.14	1997Q2	108,186.90	106,243.91	-1.80
1990Q1	78,045.80	79,512.27	1.88	1997Q3	110,596.40	110,273.23	-0.29
1990Q2	80,251.40	81,190.45	1.17	1997Q4	112,631.20	113,188.26	0.49
1990Q3	81,869.80	82,268.47	0.49	1998Q1	114,635.80	114,781.11	0.13
1990Q4	83,578.50	84,355.58	0.93	1998Q2	115,484.70	115,300.07	-0.16
1991Q1	83,508.20	84,342.72	1.00	1998Q3	116,461.90	115,725.53	-0.63
1991Q2	83,418.30	84,696.00	1.53	1998Q4	116,113.50	114,553.60	-1.34
1991Q3	84,504.60	86,617.89	2.50	1999Q1	114,174.80	112,883.27	-1.13
1991Q4	84,352.70	86,811.48	2.91	1999Q2	113,584.00	112,911.16	-0.59
1992Q1	85,656.10	88,114.19	2.87	1999Q3	111,230.50	110,870.44	-0.32
1992Q2	86,713.50	88,885.90	2.51	1999Q4	110,646.00	110,668.77	0.02
1992Q3	88,244.20	90,217.89	2.24	2000Q1	111,866.00	111,433.28	-0.39
1992Q4	89,400.70	90,903.84	1.68	2000Q2	113,692.60	112,444.80	-1.10
1993Q1	90,244.90	91,323.93	1.20	2000Q3	116,459.90	115,495.73	-0.83
1993Q2	92,478.80	92,934.85	0.49	2000Q4	118,789.10	117,389.26	-1.18
1993Q3	94,713.00	94,629.79	-0.09	2001Q1	118,561.10	117,188.92	-1.16
1993Q4	96,590.50	96,298.82	-0.30	2001Q2	115,801.50	114,803.35	-0.86
1994Q1	97,525.70	96,906.74	-0.63	2001Q3	112,942.00	111,561.39	-1.22
1994Q2	95,178.40	94,704.02	-0.50	2001Q4	109,885.30	108,484.69	-1.27
1994Q3	92,652.20	92,545.07	-0.12	2002Q1	110,408.20	108,938.69	-1.33
1994Q4	91,320.70	91,178.54	-0.16	2002Q2	112,684.10	111,329.63	-1.20
1995Q1	91,037.00	90,629.63	-0.45	2002Q3	115,497.20	114,424.25	-0.93
1995Q2	93,692.60	93,237.70	-0.49	2002Q4	118,612.30	117,414.69	-1.01
1995Q3	96,371.50	96,577.82	0.21	2003Q1	120,494.60	119,097.53	-1.16
1995Q4	97,887.80	98,399.27	0.52	2003Q2	121,582.10	120,106.42	-1.21
1996Q1	99,506.70	99,887.62	0.38	2003Q3	123,667.90	123,250.86	-0.34
1996Q2	101,305.80	101,126.44	-0.18	2003Q4	125,485.20	125,806.41	0.26
1996Q3	103,026.90	102,045.19	-0.95	2004Q1	128,460.10	128,143.02	-0.25
1996Q4	104,745.10	103,556.81	-1.13	2004Q2	132,596.40	131,768.47	-0.62
The state of the s							

^{*}Her dönem itibariyle son dört dönem GSYİH gerçekleşme ve tahminler toplanmıştır. Çeyreklik tahmin GSYİH aylık tahminlerin toplanması ile elde edilmiştir.

-1.63

1997Q1

106,147.70 104,421.35

KURUMSAL YÖNETİMDE FİNANSAL VE YÖNETSEL KONULAR: "KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ"NİN İÇERİK ANALİZİ

Dr. Mustafa KURT¹ Dr. Murad KAYACAN²

ÖZET

"Kurumsal yönetim kavramı" son yıllarda hem literatürde hem de uygulama da sıkça vurgu yapılan bir kavram olma özelliğini taşımaktadır. Kurumsal yönetim ilkeleri OECD'nin 27-28 Nisan 1998'deki toplantısında hükümetler, ilgili diğer uluslararası kuruluşlar ve özel sektör temsilcileri ile birlikte, "kurumsal yönetim" ile ilgili bir dizi standart ve yol gösterici ilke geliştirilmesi çağrısının yapılmasıyla gündeme oturmuştur. OECD'nin 1999 yılında, ülkemizde de SPK'(Sermaye Piyasası Kurulu)nın 2003 yılında yayımlamış olduğu "Kurumsal Yönetim İlkeleri", şirketlerin paydaşlarıyla olan ilişkilerini çerçeve olarak almakta ve toplumsal faydanın azamileştirilmesine odaklanmaktadır.

Uluslararası alanda OECD'nin, ulusal alanda da SPK'nın ürettiği düzenleyici ve normatif baskılar özellikle İMKB'(İstanbul Menkul Kıymetler Borsası)na kote olan işletmeler üzerinde görece olarak daha etkilidir. Öte yandan ulusal sermaye piyasalarımızda yatırımcılar açısından da söz konusu ilkelerin yönlendirici etkisi olacağı Kurumsal Yönetim Endeksinin İMKB bünyesinde de yapılandırılması ile açıkça ortaya çıkmaktadır.

Bu çalışma, küresel ve ulusal anlamda işletmelerin gündemine girmiş olan "Kurumsal Yönetim" konusunun teorik arka planına ulaşmayı amaçlamaktadır. Bu amaçla "Kurumsal Yönetim İlkeleri" içerik analizine tabi tutulmuş ve özellikle finansal ve yönetsel temelleri tartışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: kurumsal yöneti(şi)m, kurumsal yöneti(şi)m endeksi, yönetim, finans

ABSTRACT

The "corporate governance" topic has been very popular concept both theory and practice for many years. Principles of Corporate Governance arised at OECD meeting on 27-28 April 1998 with call to develop some standarts and principles base on corporate governance and many governents, international institutions and private sector's agents attended this meeting. Principles of Corporate Governance, published by OECD in 1999 and published by SPK in 2003, focus on increase social benefit and interest in relations of corporate with shareholders.

Normative pressures, produced by OECD at global level and and by SPK local level, are more effective on firms listed in IMKB than others. However, the development of corporate governance index within IMKB show that principles of corporate governance may have effect on investors in national capital markets.

The aim of this study to reach theoritical background of corporate governance which popular topic for corporates both global and local level. To reach this aim, the content analysed method was used base on "SPK Principles of Corporate Governance" and financial and managerial within "SPK Principles of Corporate Governance" concerns was discussed.

Keywords: corporate governance, corporate governance index, management, finance

² murad.kayacan@imkb.gov.tr, İMKB, İSTANBUL

¹ mkurt@aku.edu.tr, Kocatepe Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü AFYON

1. GİRİŞ

Kurumsal yönetim kavramı, Barings (1995) ve Sumitomo (1996) gibi uluslararası finansal aracılık şirketlerindeki yönetsel yetersizlikler ile finansal muhasebeleştirmede kötüye kullanımlar nedeniyle, türev ürün piyasalarındaki işlemlerden kaynaklanan ve faaliyet içerisinde oldukları tüm gelişmiş ulusal pazarlara hızla bulaşan sistemik krizlerinin ardından ilk olarak 1999 senesinde OECD tarafından uluslararası finans çevrelerinin dikkatine sunulmuş olmakla beraber ancak Enron, WorldCom, Parmalat gibi yatırımcıların topyekün sermaye piyasaları yoluyla satın almış olduğu halka açık şirketlerde baş gösteren finansal skandallar sonrası ciddi olarak tartışılır hale gelmiştir.

Teorik perspektiften bakıldığında kurumsal yönetim kavramının neden ve nasıl doğduğunun algılanabilmesi için batı tipi kapitalist ekonomilerinin temel oyuncusu olan ve özel müteşebbis tarafından kurularak işletilen şirketler ile paydaşlar genel ismi ile altında anılan ve birbirinden ayrı ekonomik taraflar olan sermayedar, yönetim, çalışanlar, tüketici, tedarikçi, devlet ve öte yandan toplum arasında mevcut ilişkilerden özellikle sermayedar, yönetim, çalışanlar ve toplumla arasındaki ilişkilerin mercek altına alınarak irdelenmesinde yarar görmekteyiz.

Öncelikle şirketlerin sermayedarları, yönetimleri ve çalışanları ile arasındaki ilişki ele alındığında, Enron şirketinde yaşananlar ve sonuçları yukarıda bahsi geçen ilişkinin gözlemlenebilmesi açısından yeterince kapsayıcı olacaktır. Enron örneğinde, ABD'de çok fazla sayıda küçük yatırımcı, ülkenin enerji devi olan Enron'a ortaklıklarını belgeleyen hisse senetlerinin değerinin Borsalarda aniden düşmesi nedeniyle kişisel servetlerinden ciddi kayıplara uğramışlar ve gelecekteki emeklilik dönemleri için ayırdıkları birikimlerinde ciddi aşınmalar ile karşılaşmışlardır. Bunun yanında söz konusu finansal skandallara uğramış şirketlerde çalışanların bir kısmının işine son verilmiş ve normal şartlarda öngörülen ücret artışları bir yana cari maaşlarında da kesinti ile karşılaşmışlardır. Görüleceği üzere bu sefer şirket krizleri doğrudan Batı demokrasilerinde oy veren ve sistemin kurgusu gereği öncelikle lehlerine çalışması beklenen bireylerde mali kayba ve geleceğe ilişkin hayal kırıklıklarına sebebiyet vermiştir. Gelişmiş Batı toplumlarındaki sosyal katmanlar itibariyle küçük ve orta gelirliler üzerinde oluşan bu güvensizlik, Arthur Andersen gibi bağımsız denetim sürecinde bir isim olmuş uluslararası bir denetim şirketinin görevini kamu yararı ile bağdaşır şekilde yapmaması nedeniyle müeyyideye çarptırılması ve tasfiye edilmesi sonrasında tam bir karabasana dönmüştür. Toplumsal kalkınma sürecinde tasarrufların aktarılmasında anahtar rolü olan sermaye piyasalarına karşı toplumun bir kesiminde duyulan güvensizlik özellikle finansal raporlamada kamu yararı için denetim yapması gereken bağımsız denetim şirketlerinden biri olan Arthur Andersen gibi bir denetim şirketinin de Enron'u denetlerken görevini yapmadığının ortaya çıkması ile sistemin en önemli unsuru olan denetimdeki bu aksaklığın yarattığı güvensizlik toplumun tüm kesimlerine sirayet etmiştir.

SSCB'nin yıkılması ve önerdiği ekonomik düzenin iddiasını kaybetmesi ile Çin'in özel mülkiyet ve sermaye piyasaları aracılığı ile özelleşmeyi destekleyen başarılı finansal politikaları ışığında farklı ekonomik düzen iddialarını bünyesinde barındıran alternatifleri kalmayan 'kapitalist ekonomik sistem'in, yukarıda bahsi geçen finansal facialar sonrasında karşıtlarınca hep belirtildiği üzere aslında kendi kendini ortadan kaldırmaya programlı olduğu tezinin yeniden dillendirildiği görülmüştür. Örneğin bir araştırma da ABD'de Ocak 1999-Mayıs 2002 arasındaki dönemde kote oldukları menkul kıymet borsalarında hisse senetleri fiyatları %75'den fazla düşen, işletme ve finansal raporlama sorunları yaşayan 25 şirketin yöneticilerinin 23 milyon ABD \$'1 kazanç elde ederek hayatlarına devam etmekte olduğu anlaşılmıştır. (İBİŞ, 2005: s. 5) Yani bu zararlardan sorumlu tutulmaları gerektiği halde yönettikleri şirketlerini zarar ettirmelerine rağmen kendileri hiçbir ceza almayıp bilakis zenginleşen yöneticilerin durumu piyasa sistemindeki adaletin de sorgulanmasına haklı olarak neden olmuştur. Yeniden nükseden 'eş dost kapitalizmi' iddiaları ve toplumdaki tüm taraflar açısından ciddi bir endişe algısına neden olan ekonomik sistemin temel oyuncuları olan özel hukuk tüzel kişisi şirketlerde paydaşların yararının ve karının artırılması amacının takip edilmeyebileceği ve tersine mali kayıplarına sebebiyet verilebileceği gerçeğinin

yanı sıra söz konusu şirketlerin tüm topluma karşı sorumluluklarını yerine getirmede de aynı şekilde davranabilecekleri inancı güçlenir hale gelmiştir.

Bu durum karşısında tüm Batı ekonomilerinde mevzuat düzenleyici ve uygulayıcı otoriteler harekete geçerek şirketlerin yönetim başarısızlıkları ve finansal raporlama sorunları nedeniyle paydaşlarının zararına sebebiyet verdiği durumlara ilişkin mevzuat altyapısı elden geçirmişlerdir. Gerçekten de bahsi geçen finansal krizlerin oluştuğu şirketlerde şirket üst düzey yöneticileri başta olmak üzere sorumluluğu görülenler sanık sandalyesine oturtulabilmesi için mevzuatta bu tip tesebbüs ve suçlara ilişkin mevcut olan kötüye kullanıma açık hukuksal boşluklar da kapatılmaya calışılmıştır. Örneğin ABD'de 2002 senesinde yapılandırılmış olan Sarbanes-Oxley yasası ile sirketlerin İcra Kurulu Baskanları (CEO) ve finans bölümü sorumlularının (CFO) mali tablo kullanıcılarına periyodik olarak üretilen ve ilgili kamusal makamlara gönderilen finansal rapor ve tabloların kendilerince de incelenerek onaylandığı, bu raporlarda önemli bulgular ve ihmal edilmiş hususlar bulunmadığı ve mali tabloların şirketlerin faaliyetlerine ilişkin hususları her açıdan doğru yansıttığı yönünde güvence vermek zorunda oldukları vurgulanmış (madde 302) ve iç kontrol sisteminin yönetim tarafından değerlendirilmesi (madde 404) ve bu amaçla bağımsız denetçilerin raporlarının şirket yönetim kurulu içerinde oluşturulacak Denetim Komitesince incelenerek onaylanması zorunluluğu getirilmistir. Böylece zaman içerisinde gerek OECD (1999,2004) ve gerekse diğer uluslararası örgütlerce vurgulanan kurumsal yönetim ilkelerinin ulusal planlarda da yürürlüğe konmaya başlandığı gözlemlenmektedir. Böylece 'kurumsal yönetim' ya da 'iyi yönetişim' olgusunu; Batı kapitalizminin özel mütesebbislerce kurulan ve ekonomik yapıdan beklenen islevinden saparak topluma mali yük getirmeye başlayan mütesebbis şirketlerin paydaşlarının çıkarlarına gerekli duyarlılığı göstermesi ve dolayısıyla sistemin tamamına olan inancın korunması adına kurgulanan bir mekanizma olarak tanımlayabiliriz.

Kurumsal yönetim ilkelerinin doğuşu ve uygulamaya koyuluşuna ilişkin irdelenmesinde fayda gördüğümüz diğer bir ilişki ise toplum ile şirketler arasında mevcut olandır. Bu ilişkiyi irdeleyen yaklaşımlardan en yaygını 'diyet ödemesi' yaklaşımıdır. Batı ekonomilerinin temel oyuncuları olan şirketlerin, sanayileşmenin ilk yıllarından beri içinde yaşadıkları toplumla ilişkilerinde geçerli olduğu düşünülen ve söz konusu şirketlerin geri dönüşü olmaksızın kullanarak tükettikleri kaynaklar, yaratmış oldukları çevre kirliliği ve benzeri sorunlar nedeniyle oluşan toplumsal hasar ve maaliyet karşısında bireylerde oluşan tepkiyi hafifletmek için bir nevi 'diyet' ödemesi mantığına dayalı bu yaklaşıma göre, geçmişte işledikleri günahlar nedeniyle özel müteşşebbis şirketler, toplumdaki ihtiyaç sahibi ve düşkünlere yönelik hayır kurumlarının yapılandırılması veya mevcut olanlara parasal destek ve himaye sağlanması; toplumda sanat ve bedii zevklerin desteklenmesi amacıyla oluşturulan festival ve düzenlemelere katılım ve himaye sağlanması ile toplumun ihtiyacı olan tiyatro, kültür merkezi inşaası ile köprü ve benzeri alt yapı yatırımlarının tamamlanması gibi faaliyetlerle topluma karşı borçlarını ödemektedirler. (NAVRAN, 2004)

Fakat günümüzde bu anlayış yerini 'zimni sözleşme' anlayışına bırakmış ve şirketlerin toplumsal kullanım adına karşılıksız yaptıkları tüm alt yapı faaliyetleri 'şirket sosyal sorumluluğu' tanımı altındaki birçok faaliyetinden biri olarak anılır olmuştur. Bu yaklaşıma göre karını azamileştirme amacıyla kurulmuş bir işletmenin toplum tarafından yaşamasına izin verilme nedeni toplumun ortak çıkarına uygun davranmasıdır. Bahsi geçen 'zımni sözleşme' gereği işletmeler toplumun tabi ve entellektüel kaynaklarını söz konusu toplumun ihtiyaçlarını gördükleri kadar kullanmaya izinlidirler yani ürün, hizmet ve istihdam sağladıkları için toplumun ortak kaynakları kullanabilirler. Tabi ödedikleri vergi, yarattıkları altyapı ve içinde bulundukları toplumun daha iyi yaşamasına yönelik tüm yaptıkları hep 'zimni sözleşme' gereği toplumsal yarar amacının ayrılmaz parçasıdır. Öte yandan günümüz uluslararası şirketleri genelde bahsi geçen "zımni anlaşmanın" gereklerini yerine getirirken küreselleşmenin de etkisi ile her yeni girdikleri ulusal ekonomi de tutarlı bir gündemle topluma yaklaşarak 'zimni sözleşme'nin varlığına olan güveni tazelemektedirler. İçinde bulundukları toplumun ihtiyaçlarına tek tek çevap vermeden önce kendi çalışanları ve paydaşlarına

³ Corporate social responsibility: Bu konuda temel bilgiler için bkz. www. business-ethics.org

sundukları imkanları artırmaya ve dolayısıyla toplumun temel yaşam standartlarını artırmaya çalışmaktadırlar. İyileştirme yapılacak değer ve imkanların listesi uzun olmakla beraber toplumun istekleri sürekli geliştiği için listedeki temel değerlerin aşağıdaki gibi sıralanması mümkündür⁴ (KAYACAN, 2005; 6-8):

- 1. Küresel Hukuki Uygunluk⁵
- 2. Etik İş Uygulamaları⁶
- 3. Fesat Karıştırmanın Önlenmesi ve Şeffaflık⁷
- 4. İyi Yönetişim⁸
- 5. Sağlık, Güvenlik ve Çevresel Şartların Korunması⁹
- 6. Farklı Kültürlere Saygı¹⁰
- 7. İnsan Hakları¹¹
- 8. Yerel Toplum Tarafından Kabul Görme¹²
- 9. Çocuk İşgücü Çalıştırma Dahil Çalışma Standartları¹³
- 10. Kanunun Uygulanması¹⁴
- 11. Sürdürülebilir Gelişme¹⁵
- 12. Serbest Piyasa Ekonomisi ve Yapılarının Toplumsal ve Siyasi Sistemlerin Demokratikleştirilmesi ile Desteklenmesi¹⁶

Kurumsal yönetim kavramının iyi analiz edilebilmesi için günümüzde etkisini iyice hissettiren küreselleşme olgusunun algılanması ve bu nedenle hemen tüm ulusal pazarlarda rekabetçi olmaya çalışan uluslararası ve çok kültürlü şirketlerin mal ve hizmet üretimi yaptıkları toplumla ilişkilerinde dikkat ettikleri temel ilkelerin incelenmesi önem arz etmekte olup; görülmektedir ki 'iyi yönetişim' bu temel ilkelerden birisidir.

2. KURUMSAL YÖNETİM KAVRAMI (LİTERATÜR TARAMASI)

Kurumsal yönetim kavramı kurumsal yönetim ilkeleri içerisinde detaylı olarak irdelenmiş olsa da birkaç temel tanıma bakmak gerekmektedir.

Luo (2005) kurumsal yönetimi işletmenin stratejik yönlendirmesini ve performansını açıklayan ve kontrol eden, şirket ve paydaşları arasındaki ilişkiler bütünü şeklinde açıklamaktadır. Hoskinson, Yiu ve Kim (2004) çalışmalarında yönetişim kavramının bir sistem olarak küresel arenada rekabet avantajına yol açabileceğine işaret etmişlerdir. Sloan (2001) kurumsal yönetim yaklaşımının, işletmenin yönetimsel ve finansal alanları arasındaki ayrılıkların yarattığı performansı zedeleyen problemlerin çözülmesini destekleyen bir mekanizma olarak tanımlamıştır.

⁴ Şüphesiz küreselleşmenin etkileri ve yarattığı olumsuzluklarla beraber bundan sonra da sayıları artabilecek olan sözkonusu temel değerlerin ingilizce karşılıkları da okuyucuya kolaylık olması için sırasıyla verilmiştir.

⁵ Global Legal Compliance

⁶ Ethical Business Conduct

⁷ Transparency, Anti-bribery and Anti-corruption

⁸ Good Governance

⁹ Health, Safety and Environmental Standarts

¹⁰ Respect for Differing Cultures

¹¹ Human Rights

¹² Acceptance by Local Communities (Good Corporate Citizenship)

¹³ Labor Standarts – Including Child Labour Concerns -

¹⁴ Rule of Law

¹⁵ Sustainable Development

¹⁶ Emerging Free Market Systems and Structures

3. TÜRKİYE'DE KURUMSAL YÖNETİM YAKLAŞIMININ GELİŞİMİ

Küresel anlamda Kurumsal yönetim kavramının hızlı gelişimi Türkiye'de de yankı bulmuş ve bu kavram hızlı bir şekilde işletme bilgisi olarak ülkemizde yeniden üretilmiştir. Daha sağlıklı ekonomiler, sürdürülebilir kalkınma, şeffaf bir ekonominin varlığı ve ekonomik faaliyetlerde daha adaletli bir paylaşım yapısını sağlamaya yönelik uygulanan kurumsal yönetim, Türkiye'de faaliyet gösteren yabancı yatırımcıların da yoğun olarak uygulamaya başlamasıyla ekonomik yapı içerisinde kendine yer bulmuştur.

Öte yandan bankacılığın yeniden yapılanması, kısıtlı yabancı sermaye gibi faktörler de Türk şirketlerini ve politika yapıcıları Türkiye'deki mevcut kurumsal yönetim uygulamalarını sorgulamaya sevk etmiştir. Türkiye'ye 1990'lar boyunca düşük seviyede doğrudan yabancı sermaye yatırımının gerçekleşmesi de şeffaflık, hissedar hakları ve yolsuzluk konularında Türkiye'nin uluslar arası karşılaştırmalı çalışmalarda olumsuz puanlar almasıdır (Kula, 2005; s.112).

Türkiye'de kurumsal yönetim çerçevesine ilişkin olarak literatürde yer alan çalışmalardan LLSV (1996) ve Klapper ve Love'ın (2003)çalışmaları öne çıkmaktadır. LLSV'nin çalışmasında Türkiye 6 boyutun (yargı sisteminin etkinliği, hukuk düzeni, yolsuzluk, el koyma riski, sözleşme ihlali riski, muhasebe standartları ölçüsü) 4'ünde (yargı sisteminin etkinliği, hukuk düzeni, yolsuzluk, muhasebe standartları ölçüsü) örneklem ortalamasının altında kalmıştır. Klapper ve Love'un (2003) çalışmasında ise LLSV ölçeğine ilave olarak konulan yargı süreci etkinliği, yönetim kurulunu kısıtlayan haklar ve hukuksallık ölçüsü boyutlarında da örnekleme giren ülkelerin ortalamasının altında yer almıştır (Kula, 2005, 113).

Türkiye'nin kurumsal yönetim altyapısında diğer ülkelere görece olarak zayıf olması ekonomiyi sağlıklı bir yatırım ortamından uzaklaştırmakta ve piyasanın kurumsal bir yapıda kendisini sürdürmesini engelleyici rol oynamıştır. Küresel anlamda kurumsal yönetim kavramının popüler bir yönetim uygulaması haline gelmesinin yanında Türkiye'deki ekonomik çevrenin taşıdığı bu olumsuz özelliklerin de ortadan kaldırılma çabası normatif kurumları harekete geçirerek 2003 yılında SPK Kurumsal yönetim ilkelerinin ortaya çıkmasını sağlamıştır.

Kurumsal yönetim kavramının literatür ve uygulamada, Enron, WorldCom, Parmalat gibi şirket çöküşleri nedeniyle daha ayrıntılı ele alınması sonrasında özellikle yatırımcılar tarafından satın alınmış halka açık anonim ortaklıklar ve benzeri işletmelerde güvenilirlik ve verimlilik açısından ortaya çıkan sorunların kaynağında hakim gücü elinde tutan kimi ortak ve/veya profesyonel yöneticilerin, yönetim ve denetim süreçlerinin eksikliklerinden yararlanarak bu gücü, diğer paydaşların aleyhine kullanmalarının yattığı açıkça tespit edilmiş olup; çalışmanın girişinde de bahis edildiği gibi çeşitli uluslararası gelişmiş piyasalarda ulusal mevzuat düzenlemeleri yoluyla kurumsal yönetim kavramının benzeri krizlerin önüne geçmek amacıyla hukuk sistemine sokulduğu görülmüştür.

Küresel gelişmeler ışığında mali piyasalarında sık sık kriz ortamının oluştuğu ulusal ekonomimiz açısından ise para ve sermaye piyasalarımızda da söz konusu krizlerin önüne geçebilmek için hem para piyasalarında hem de sermaye piyasalarında kanun koyucu tarafından sorumlu kılınmış öz düzenleyici otoriteler tarafından kurumsal yönetime, gönüllü olarak yönlendirici tavsiye kararları ve ön uygulamaların geliştirildiği yada tartışmaya açılan kanun taslakları yardımı ile mevcut hukuki açığın önüne geçmek için çalışmalar yapıldığı son zamanlarda görülmektedir. Gelişmelerin para ve sermaye piyasaları açısından ayrı ayrı incelendiğinde,

1) Para piyasaları açısından bakıldığında özellikle 2001 krizi ile beraber yönetsel hatalar ve iç ve dış denetimin yetersizliği yüzünden aralarında Sermaye Piyasası kanunu gereği halka açık olanların da bulunduğu birçok bankanın yönetim ve denetimi TMSF'ye devredilmiş ve /veya bankacılık yapma ve mevduat kabul etme izinleri iptal edilmiştir. Emanet edilen tasarrufların yanlış ve/veya kötüye kullanılması sonucunda risk yönetimi açısından sıkıntıya düşen ve tabi kamusal denetim yetersizliği

dolayısıyla hızlanan çöküşleri sonucu verdikleri zararlar da mevduat sahipleri ile sınırlı kalmayıp tüm sisteme yayılmış ve ulusal ekonomiye çok ciddi bir darbe indirilmiştir.

Tasarruf mevduatının devlet güvencesinde olması nedeniyle hiçbir suçu olmayan vergi verenlerin sırtına inen ciddi yük de gelişmlerin diğer bir boyutudur. Ve tabi öte yandan yönetimlerine bırakılan bankalarının batışına kadar varan sürece mani olamayan profesyonel yönetici ve yönetim kurulundaki üyelerin hemen hiçbirisi için hukuksal manada bir sorumluluk takibi yapılamamıştır. Ve aynı uluslararası örneklerinde olduğu gibi tasarrufcuların sisteme olan güveni ciddi bir şekilde zedelenmiştir. Söz konusu bu gelişmelerin hemen ardından 'olmayan devlet tahvilleri' alımsatımının üstelik tahvil alım-satım yetkisi bulunmaksızın bazı bankalarca yapılması ve bunun ortaya çıkmasından sonra yatırımcıların yine ciddi miktarda zarar görmesi ve devletin bu sefer mali sorumluluğu üzerine almaması ile bahsi geçen güvensizlik had safhaya ulaşmıştır. Bu noktada mevzuatın topyekün değişmesi amacıyla siyasi irade 4389 Sayılı Bankalar Kanunu'nun yerini alması için Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK) tarafından hazırlanan ve önce Kredi Kuruluşları Kanunu (KKK) olarak adlandırılmışken daha sonra Finansal Hizmetler Kanunu (FHK) Tasarısı haline getirilen metinde, bankaların yönetim ve denetimine ilişkin yeni düzenlemeler yapmış ve kurumsal yönetim ilkelerinden biri olan yönetim kurullarında bağımsız üye bulundurulması zorunluluğu da metne eklenmistir. Buna göre bir önceki taslak olan KKK taslağında 26. maddenin birinci ve ikinci fıkralarında yer alan hüküm uyarınca, en az beş kişiden oluşabilecek bir banka YK'nda "Yönetim Kurulu üyelerinden en az ikisinin bağımsız üye niteliğini haiz olması şarttır" ve ayrıca "Bağımsız YK üyesininin kendisine bağlı icrai mahiyette faaliyet gösteren bir birimin mevcut olmaması" gerekir denilmektedir. Öte yandan bağımsız üyenin "görevlerini layikiyle yerine getirmesine engel olabilecek veya böyle bir şüphe uyandırabilecek, kuruluş veya hakim ortaklar ya da yöneticiler ile iş, aile veya diğer yakın akrabalık ilişkisinin bulunmaması zorunludur" denilmek suretiyle de bağımsızlığın ölçütü belirlenmektedir.

2) Sermaye piyasaları açısından bakıldığında ise öncelikle Sermaye Piyasası Kurulunun kurumsal yönetim ilkelerini halka açık anonim şirketlerde yaygınlaştırabilmek için 'iyi kurumsal yönetim' adı altında bir kısım ilkeleri tavsiye amaçlı olarak 2003 senesinde yayınlamış ve Şubat 2005 senesinde de güncellemiştir. Bahsi geçen tavsiye metnin hazırlanabilmesi için SPK, İMKB ve Türkiye Kurumsal Yönetim Forumu uzmanları biraraya gelmiş ve birçok akademisyen kamu kurumu, özel sektör temsilcisi ve meslek örgütünün görüşleri ışığında bu çalışma tamamlanmıştır.

Söz konusu metin incelendiğinde tespit edilen genel hususlar aşağıdaki gibidir:

- 1) İlkelerde yer alan prensiplerin uygulanıp uygulanmaması şimdilik isteğe baglıdır.
- 2) İlkelerde yer alan prensiplerin uygulanıp uygulanmadığına; uygulanmadı ise buna ilişkin gerekçeli açıklamaya, bu prensiplere tam olarak uymama dolayısıyla meydana gelen çıkar çatışmalarına ve gelecekte şirketin yönetim uygulamalarında İlkelerde yer alan prensipler çerçevesinde bir değişiklik yapma planının olup olmadığına ilişkin açıklamaya, yıllık faaliyet raporunda yer verilmesi ve ayrıca kamuya açıklanması gerekmektedir.
- 3) Sermaye Piyasası Kurulu tarafından yapılacak düzenlemeler çerçevesinde, kurumsal yönetim derecelendirmesi yapan derecelendirme kuruluşları İlkelerin uygulanma seviyesini halka açık anonim sirketler açısından saptayacaklardır.
- 4) İlkelerde yer alan ana prensipler "uygula, uygulamıyorsan açıkla" prensipleridir. Ancak bu prensiplerin bazıları tamamen tavsiye niteliginde olup; bu prensiplere uyulmadıgı takdırde herhangi bir açıklama yapılmasına gerek bulunmamaktadır.
- 5) İlkeler mevcut düzenlemelerin ilerisinde prensipler içermekte olup, mevcut mevzuatta ve uygulamada kurumsal yönetim konusunda oluşan eksikligi gidermek ve boşlugu doldurmak amacıyla hazırlanmıştır.
- 6) İlkeler, ileride mevzuatta yapılacak düzenlemeler için de yol gösterici bir özellik arz etmektedir.

SPK tarafından duyurulan İlkelerde, uluslararası piyasalarda kurumsal yönetim kavramının halka açık anonim şirketler tarafından kullanılmasına yönlendirici mevzuatın yapılandırılmasında tetikleyici olan finansal skandallardan alınan dersler ışığında olası benzer bir gelişmenin ulusal sermaye piyasalarımızda önünü almak üzere de çeşitli tavsiyelerin kaleme alındığı görülmektedir. Bunlardan en önceliklileri Sarbanes – Oxley yasasında da ayrıntıları ile düzenlenmiş olan denetim işlevinin kurum içi ve kurum dışı bağımsız denetim kuruluşlarınca yapılması ve yönetim kurullarının teşkili ile sorumlulukları konularıdır. Bu hususların İlkelerde nasıl incelendiğinin tek tek irdelenmesi yerinde olacaktır:

- A) Bağımsız denetim kuruluşları ve bu kuruluşlarda istihdam edilen denetim elemanlarının bağımsızlığı esas olup; bağımsızlık ilkesi; bağımsız denetim faaliyetlerinin, bağımsız denetçinin mesleki takdir ve tarafsızlığını zedeleyebilecek nitelikteki herhangi bir ilişki, çıkar veya etkiden azade yürütülmesini ifade etmektedir. Bu amaçla İlkelerde;
- 1) Bağımsız denetim kuruluşlarının belirli aralıklarla rotasyona tabi tutulması gerektiği,
- 2) Şirket yönetim kurulu tarafından bir bağımsuz denetim kuruluşunun sürekli ve/veya özel denetimlerde en çok 5 hesap dönemi için seçilebileceği,
- 3) Şirketin aynı bağımsız denetim kuruluşu ile yeniden sürekli ve/veya özel denetim sözleşmesi imzalayabilmesi için en az 2 hesap döneminin geçmesi zorunlu olduğu,
- 4) Bağımsız denetim faaliyeti ile danışmanlık faaliyetlerinin birbirinden ayrı olduğu,
- 5) Bağımsız denetim kuruluşları ve bu kuruluşlarda istihdam edilen denetim elemanları ile diger personelin bağımsız denetim hizmeti verdikleri şirketlere, bağımsız denetim hizmeti verdikleri dönemde, bedelli veya bedelsiz olarak danışmanlık hizmetleri veremeyecekleri,
- 6) Bağımsız denetim kuruluşunun yönetim veya sermaye bakımından doğrudan ya da dolaylı olarak hakim bulunduğu bir danışmanlık şirketi ve çalışanlarının, bağımsız denetim kuruluşunun hizmet verdigi şirkete, aynı dönem için danışmanlık hizmeti veremeyeceği ve bu kapsama, bağımsız denetim kuruluşunun gerçek kişi ortakları ve yöneticileri tarafından verilen danışmanlık hizmetlerinin de dahil olduğu açıkça belirtilmiştir.
- B) Yönetim kurulunda yer alan bağımsız üyelerin, şirketin, pay ve menfaat sahiplerinin çkarlarını her şeyin üstünde tutabilme ve kararlarda tarafsız olabilme avantajına dogal olarak sahip oldukları kabul edildiğinden bahis edilerek bağımsız üyelerin yönetim kurulunda çogunlukta bulunması, bir şirkette kurumsal yönetimin doğru ve tarafsız olarak uygulanmasının önemli unsurlarından bir tanesi olduğu vurgulanmakta olup; Yönetim kurullarının teşkili ve işlevlerine ilişkin esaslar sıralanmıştır.

Öte yandan yine şirket yönetim kurulları ile ilgili olup; 'uygula, uygulamıyorsan açıkla' tipinden ziyade sadece tavsiye olarak belirtilen ilkeler de şöyledir:

- 1) Şirketin iflası halinde; iflasın istenmesinden önceki son üç yıl içinde her ne ad altında olursa olsun hizmetlerine karşılık aldıkları ve emsallerine göre bariz derecede farklı olan maddi menfaatin fazla olan kısmının şirkete iade edilmesi,
- 2) Yönetim kurulu üyelerinin, şirkette göreve başlamadan önce, mevzuata, esas sözleşmeye, şirket içi düzenlemelere ve oluşturulan politikalara uyacaklarını ve uymadıkları takdirde şirketin, pay ve menfaat sahiplerinin bu nedenle uğrayacakları zararları müteselsilen karşılayacaklarını yazılı olarak beyan etmeleri,
- 3) Yöneticiler, görevlerini gereği gibi yerine getirmemeleri nedeniyle şirketin ve üçüncü kişilerin uğradıkları zararları tazmin ederler.

4) Şirketin menfaatlerini korumak için yöneticilerin görevden ayrılmaları durumunda şirketin rekabet ettigi başka bir şirkette belli bir süre çalışmayacağı ve bu hükme uyulmaması halinde uygulanacak yaptırımların sözleşme maddelerinde belirtilmelidir.

Öte yandan öz düzenleyici bir örgüt olarak İstanbul Menkul Kıymetler Borsası da, SPK'nın Kurumsal Yönetim İlkeleri ışığında İMKB'de işlem görmekte olan halka açık anonim şirketleri söz konusu ilkeleri uygulama yönünde desteklemek için bir Kurumsal Yönetim Endeksi hesaplama çalışmalarına başlayarak; endeksin kurallarını ve nasıl çalışaçağı belirlemiş ve İMKB Kurumsal Yönetim İlkeleri Temel Kuralları adlı bir metni yayınlamıştır. Buna göre,

- 1) SPK tarafından yetkilendirilerek derecelendirme kuruluşları listesine alınan derecelendirme kuruluşlarınca yapılan kurumsal yönetim ilkelerine uyum derecelendirmesinde, bir bütün olarak tüm ilkelere uyum notu en az 6 olan ve IMKB pazarlarında (Gözaltı Pazarı hariç) işlem gören şirketlerin hisse senetleri derecelendirme notunun Borsa'ya bildirildiği günü takip eden iş gününde endekse alınacağı belirtilmiştir.
- 2) Endeksin, endekse alınma kriterlerini sağlayan şirketlerin sayısının 5'e ulaşması halinde Borsa Günlük Bülten'inde yapılan duyurudan 1 hafta sonra hesaplanmaya başlanacağı ve IMKB Ulusal-100 endeksinin ilan edilen en son değerinin Endeksin başlangıç değeri olarak alınacağı ifade edilmiştir.
- 3) Fiyat endeksinin seanslar süresince, getiri endeksinin seanslar sönunda hesaplanıp ilan edileceği de açıklanmıştır.

Görüldüğü üzere İMKB, ulusal sermaye piyasalarımızın tek düzenli menkul kıymetler borsası olarak kurumsal yönetim ilkelerinin ilgi çekmesi ve şirketlerce benimsenmesi için gelişmiş borsalardaki örneklerine benzer bir adım atmıştır.

4. OECD VE SPK KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİNE BAKIŞ

OECD'nin 1999 yılında Kurumsal Yönetim İlkelerini yayınlamasının ardından bu ilkeler Türkiye'de yankı bulmuş, çokuluslu ve küresel şirketlerle entegrasyonu sürekli artan ekonomik sistem içerisinde Kurumsal Yönetim İlkelerine olan ihtiyaç artmıştır. SPK 2003 yılında kurumsal yönetim alanındaki bu boşluğu doldurma amacıyla "Kurumsal Yönetim İlkeleri'ni yayınlamıştır. OECD Kurumsal Yönetim ilkeleri'nin temel alındığı çalışma Türkiye'nin yasal ve ekonomik niteliklerini de göz önüne alarak yeni bir metin olarak yeniden üretilmiştir. OECD'nin ve SPK'nun yayınlamış olduğu Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne bakıldığında her iki metnin fonksiyonunun temelde benzer olmasına rağmen içeriğinde bir farklılık olduğu görülmektedir. OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri temelde iki bölümden ve 12 başlıktan oluşmaktadır. Buna karşılık 2003 yılında hazırlanan ve kamuoyuna sunulan SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri 4 farklı bölüm altında 27 başlığı barındırmaktadır. Tablo 1'de her iki kurumun yayınladığı Kurumsal Yönetim İlkelerinin genel görünümü sunulmuştur.

Tablo : OECD ve SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin Genel İçeriği

OECD KURUMSAL	SPK KURUMSAL YÖNETIM İLKELERİ		
YÖNETİM İLKELERİ			
BÖLÜM I : OECD	BÖLÜM I : PAY SAHİPLERİ		
KURUMSAL YÖNETİM	1. Pay Sahipliği Haklarının Kullanımının		
İLKELERİ	Kolaylaştırılması		
1.Etkin Kurumsal	2. Bilgi Alma ve İnceleme Hakkı		
Yönetim Çerçevesi	Genel Kurula Katılım Hakkı		
Temelinin Tesisi	4. Oy Hakkı		
2. Hissedarların	5. Azınlık Hakları		
Hakları ve Temel	6. Kar Payı Hakkı		
Sahiplik İşlevleri	7. Payların Devri		
3. Hissedarların	8. Pay Sahiplerine Eşit İşlem İlkesi		
Adil Muamele			
Görmesi	BÖLÜM I : KAMUYU AYDINLATMA VE ŞEFFAFLIK		
4. Kurumsal	1. Kamuyu Aydınlatma Esasları ve Araçları		
Yönetimde	2. Şirket ile Pay Sahipleri, Yönetim Kurulu Üyeleri		
Paydaşların Rolü	ile Yöneticiler Arasındaki ilişkilerin Kamuya		
5. Kamuya Duyuru	Açıklanması		
Yapma ve	3. Kamunun Aydınlatılmasında Periyodik Mali		
Şeffaflık	Tablo ve Raporlar		
6. Yönetim	4. Bağımsız Denetimin İşlevi		
Kurulunun	5. Ticari Sır Kavramı ve İçeriden Öğrenenlerin		
Sorumlulukları	Ticareti		
	6. Kamuya Açıklanması Gereken Önemli Olay ve		
BÖLÜM II : OECD	Gelişmeler		
KURUMSAL YÖNETİM	PÖLÜRAH AFENELAT GALIBE EDİ		
İLKELERİ ÜZERİNE	BÖLÜM III : MENFAAT SAHİPLERİ		
AÇIKLAYICI NOTLAR	1. Menfaat Sahiplerine İlişkin Şirket Politikası		
1 Fili V	2. Menfaat Sahiplerinin Şirket Yönetimine		
1. Etkin Kurumsal	Katılımının Benimsenmeşi		
Yönetim Çerçevesi	3. Şirket Malvarlığının Korunması		
Temelinin Tesisi 2. Hissedarların	 Şirketin insan Kaynakları Politikası Müsteriler ve Tedarikçilerle İliskiler 		
	5. Müşteriler ve Tedarikçilerle İlişkiler6. Etik Kuralları		
Sahiplik İşlevleri 3. Hissedarların	7. Sosyal Sorumluluk		
Adil Muamele Görmesi	BÖLÜM IV : YÖNETİM KURULU		
4. Kurumsal	1. Yönetim Kurulunun Temel Fonksiyonları		
Yönetimde Paydaşların	2. Yönetim Kurulunun Faaliyet Esasları ile Görev		
Rolü	ve Sorumlulukları		
5. Kamuya Duyuru	3. Yönetim Kurulunun Oluşumu ve Seçimi		
Yapma ve Şeffaflık	4. Yönetim Kuruluna Sağlanan Mali Haklar		
6. Yönetim	5. Yönetim Kurulunda Oluşturulan Komitelerin		
Kurulunun	Sayı, Yapı ve Bağımsızlığı		
Sorumlulukları	6. Yöneticiler		
Solumatakian	o. Tollottollol		

Şekilde görüldüğü gibi iki kurumun yayınladığı kurumsal yönetim ilkeleri büyük ölçüde birbirine benzemektedir. OECD Kurumsal Yönetim İlkelerinde "Etkin Kurumsal Yönetim Çerçevesi

Temelinin Tesisi" yer alırken, SPK Kurumsal yönetim ilkelerinde ek olarak "menfaat sahipleri" kavramına geniş bir şekilde yer verilmiştir.

5. KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ İÇERİK ANALİZİ

5.1. Araştırmanın Metodolojisi

SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin içerdiği finansal ve yönetsel konuları belirlemeyi ve Türkiye bağlamında tartışmayı amaçlayan bu çalışmada yorumlayıcı yaklaşım esas alınmış, metin içerisinde yönetimsel/finansal konular içerik analizi yöntemi kullanılarak ortaya konulmuştur. Yine süreçte sıklık analizlerinden ve semantik analizden yararlanılmıştır. Sıklık analiziyle ortaya çıkarılan kavramlar, Türkiye'nin ekonomik (finansal/yönetsel vb.) bağlamı dikkate alınarak tartışılmıştır.

5.2. SPK Kurumsal Yönetim İlkelerinde Yönetsel Konular

Yapılan içerik analizinde SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin içerdiği finansal ve yönetsel konuları belirlemek amacıyla dört ayrı bölüm ayrı ayrı ve bütün olarak incelenmiştir. Ortaya çıkan yönetsel temalar elde edilen bulgulara bağlı olarak asağıda tartısılmıştır.

1. Bölüm: Pay Sahipleri

Bu bölümde şirketler ile pay sahiplerinin ilişkileri düzenlenmiş olup yönetsel açıdan özellikle bilgi edinme hakkı ve kararlara katılım hakkına vurgu yapılmıştır. Bilgi edinme hakkı açısından pay sahibinin bilgi edinme hakkı ve yönetim kurulu ve denetçilerin de bilgi verme yükümlüğüne işaret etmektedir.

Yönetim teorisi son yıllarda bilgi teorisi ve bilgi yönetimi konularına odaklanmış bilginini işletme çevresinden ve içerisinden elde edilerek yayılması ve paylaşılması gerektiğini vurgulamıştır. Özellikle değer yaratma temelinde düşünülen bilgi paylaşımı Kurumsal Yönetim İlkeleri içerisinde pay sahiplerinin bilgilendirilmesi amacına hizmet eden bir fonksiyonu üstlenmektedir. Ancak yönetim teorisindeki bilgi paylaşımı yaklaşımının yükselişine paralel olarak Kurumsal Yönetim İlkeleri içerisinde bilgi paylaşımına özel vurgu yapılması anlamlıdır. Metin içerisinde yapılan sıklık analizinde 88 kez bilgi kelimesinin geçtiği tespit edilmiştir.

Tablo: "Pay Sahipleri" Bölümündeki Yönetsel Konuların Sıklık Analizi

Bilgi			88	
Bilgiler	ndirme		20	
Bilgi	Alma/Bilgi	alma	10	
hakkı				
Bilgi ve	erme		2	

Yönetim teorisinde son yıllarda öne çıkan bir diğer konuda örgütlerde demokrasi kültürünün gelişmesiyle birlikte katılımcılığın artmasıdır. İş çevresinde örgütlerin içsel ve dışsal paydaşlarla entegrasyona gitmesinin gerekliliği nesnel bir gerçek haline gelmiştir.

Bölüm: Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık

Kurumsal yönetim İlkeleri içerisindeki "kamuyu aydınlatma ve şeffaflık" bölümü altında özellikle finansal tabloların ilgili tüm kullanıcılara sunulması ve

"Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık" bölümü içerisindeki yönetsel konulara bakıldığında şirketin yönetsel, finansal ve hukuki durumuyla ilgili bilgilendirme öne çıkmaktadır. Bu çerçevede şirketin yönetsel uygulamaları ve politikaları hakkında pay ve menfaat sahiplerini bilgilendirme, kamuoyuna yönetsel politikaları ilan etme konusu vurgulanmaktadır. Pay ve menfaat sahipleri için şirketin ulaşılabilir olması adına ""şirkete ait internet sitesinin" kullanılması, son yıllarda işletmelerde bilişim/iletişim teknolojilerinin artan önemine paralel olarak metin içerisinde yer almıştır.

Son yıllarda yönetim teorisinde "dinamik denge" kavramı sıklıkla kullanılmaktadır. İşletmenin çevrede meydana gelen değişimlere tepki vermesi ile bazı değişiklikleri uygulamaya koyması yeni bir denge durumuna geçişi işaret etmektedir. Bunu sağlamada çevreden elde edilen bilgi akışı son derece önemlidir. Ancak işletmenin dinamik denge koşullarını sağlaması, çevrede meydana gelen değişimlere verdiği tepkilerin çevreye sunulması adımıyla tamamlanmaktadır. Bu noktada metinde yer alan "periyodik tablo ve raporlar" dinamik denge sürecinin bir parçası olarak ele alınabilir.

Ayrıca "periyodik tablo ve raporlar" yoluyla çevreye bilgi sunulması, sektörlerin sağlıklı gelişimlerinin sağlanmasında önemli bir işlev görmekte, sektördeki kurumsal davranış ve uygulamaların benimsenmesine yardımcı olmaktadır.

2. Bölüm: Menfaat Sahipleri

Bu bölüm altında öne çıkan yönetsel konu işletmenin insan kaynakları politikasının oluşturulması ve duyurulmasıyla ilgilidir. Yeni ortaya çıkan sektörlerin özellikle bilişsel yetenek ve becerilere bağlı olduğu ve takım çalışmalarının önem kazandığı yeni iş çevresinde, Kurumsal Yönetim ilkeleri içerisinde de bu eğilimin yansımaları görülmektedir. "Katılımcı bir yönetim ortamının oluşturulmasını teminen, şirketin finansal imkanları, ücret, eğitim, sağlık gibi konularda çalışanlara yönelik bilgilendirme toplantıları yapılarak görüş alışverişinde bulunulur." Cümlesi ile şeffaf ve katılımcı yeni yaklaşımın şirketlerde yaygınlaştırılması hedeflenmektedir.

SPK Kurumsal Yönetim İlkelerinde insan kaynakları yönetimine "Çalışanlar için güvenli çalışma ortam ve koşulları sağlanır ve bu ortam ve koşullar sürekli iyileştirilir." Cümlerisyle vurgu yapılmaktadır. OECD KYİ ise kurumsal yönetimin çalışanların katılımını sağlayacak bir ortamın oluşturmasında temel faktör olması gerektiğini "kurumsal yönetim, çalışanların katılımı açısından performans geliştirici mekanizmaların oluşturulmasına izin vermelidir." ifadesiyle vurgulamaktadır. Bu noktada OECD kurumsal yönetim ilkelerinin ilkelerin kendisine biçtiği rol ortaya çıkmaktadır.

Son yıllarda teknolojik gelişmeler örgütsel süreçleri yoğun bir şekilde etkilemiş ve örgütlerde bilişim ve iletişim teknolojileri kullanımı konusu güncel konulardan biri haline gelmiştir. Sanal ve şebeke organizasyonlar, e-ticaret gibi kavramların teoride ve pratikte daha sık kullanılır hale gelmesi işletmeleri bilişim ve iletişim teknolojilerinden yararlanma konusunda çaba göstermeye sevk etmiştir. Kurumsal yönetim ilkeleri içerisinde "kamunun aydınlatılmasında, şirkete ait internet sitesi aktif olarak kullanılır" ibaresi, bu iletişim teknolojisine bir fonksiyon yüklendiğini göstermekte ve bilişim ve iletişim teknolojilerinin yayılımını desteklemektedir.

3. Bölüm: Yönetim Kurulu

"Yönetim Kurulu" bölümü SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri içerisinde yönetim teorisi ve uygulamalarıyla ilgili konuların yoğunlaştığı bölümdür. İlk üç bölümde 94 kez geçen "yönetim" kavramına "Yönetim Kurulu" bölümünde 217 kez yer verilmiştir. Bu bölümde yönetimin niteliğine odaklanılmış, yönetim kurulunun yapısı ve işleyişine ait ilkeler geliştirilmiştir.

Tablo: "Yönetim Kurulu" Bölümündeki Yönetsel Konuların Sıklık Analizi

Yönetim	217
Yönetim Kurulu	187
Strateji/Stratejik	6
Karar Alma	3

Bu bölüm içerisinde "Yönetim Kurulu" kavramı temelinde "yönetim"in özellikle izleyici, belirleyici ve denetleyici rolü ön plana çıkarılmıştır. Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi yönetim faaliyetlerinin stratejik yönüne yeterli vurgu yapılmamış, karar alma rolü öne çıkarılmamıştır. Metnin 44. sayfasında Yönetim Kurulu'nun yerine getireceği görev ve üstleneceği sorumluluklar başlığında 11 temel görev ve sorumluluk sıralanmış bunların ise hepsi şirketi içsel bir bakış açısıyla ele almıştır.

Ayrıca bir işletmenin yönetim faaliyetlerini oluşturan 5 temel fonksiyon olan planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve denetim fonksiyonlarından denetleme özellikle öne çıkmış, planlama ve koordinasyon fonksiyonuna kısmen yer verilmiştir.

Ayrıca OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri içerisinde "Etkin Kurumsal Yönetim Çerçevesi Temelinin Tesisi" şeklinde bir başlık yer almış ve bu başlık "Kurumsal yönetim çerçevesi, şeffaf ve etkin piyasaları teşvik etmeli, kanunlara uygun olmalı ve farklı denetim, düzenleme ve yürütme erkleri arasında sorumluluk dağılımını açıkça yapmalıdır." cümlesiyle sunulmuştur. Bu noktada OECD Kurumsal Yönetim İlkelerinin Kurumsal Yönetim uygulamalarını yerleşik kurumsallaşmış uygulamalarla uyumlaştırarak meşruiyet sağlaması gerektiğini öne çıkarmaktadır. Bu yönüyle OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri içerisinde yer alan içerisinde "Etkin Kurumsal Yönetim Çerçevesi Temelinin Tesisi" başlığı ülkeler için normatif nitelik taşımaktadır.

OECD ve SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri arasındaki bir diğer temel ayrışma yönetim kuruluna atfedilen rolde ortaya çıkmaktadır. OECD Kurumsal Yönetim İlkelerinde yer alan "Kurumsal Yönetim çerçevesi, şirketin stratejik rehberliğini, yönetim kurulu tarafından yönetimin etkin denetimini ve yönetim kurulunun, şirkete ve hissedarlara karsı hesap verme yükümlülüğü taşımasını sağlamalıdır." ifadesi kurumsal yönetimin stratejik bir yaklaşım olduğunu vurgulamaktadır. SPK Kurumsal yönetim ilkeleri ise Yönetim Kurulunun "stratejik karar alma" rolünü öne çıkarmıştır. Buradaki temel ayrım OECD KYİ, yönetim kuruluyla beraber ilkelere stratejik önem verirken SPK KYİ sadece yönetim kurulunun görevini stratejik seviyede olduğunu belirtmektedir.

6. Kurumsal yönetim ilkeleri İçerisinde Finansal Ve Yönetsel Konulara İlişkin Tartışma

Yönetim teorisinde meydana gelen gelişmeler paralelinde yukarıda sunulan içerik analizine ilişkin bulgulara bakıldığında bazı hipotezler üretmek ve bunları tartışmak mümkündür.

Hipotez 1 : Yeni yönetim yaklaşımları ve uygulamaları kurumsal yönetim ilkeleri içerisindeki yönetsel konuları şekillendirmiştir. Yeni yönetim uygulamalarının ve modaların makro ekonomik anlamda ekonomik aktörler ve mikro anlamda işletmeler için bir reçete şeklinde sunulduğu görülmektedir. Özen (2002) modaların ve popüler yönetim pratiklerinin hem işletmelerin davranışlarında, hem yasaların oluşturulmasında etkili olduğuna işaret etmektedir. SPK kurumsal yönetim ilkelerine bakıldığında yönetim teorisindeki yeni konulara ve pratiklere ilişkin bir çok husus bulmak mümkündür. Bu hususlar, hem metnin OECD KYİ temelinde geliştirilmesi ve OECD KYİ'nin küresel yönetim bilgisi pazarından etkilenmesi dolayısıyla, hem de SPK'nın yerel yönetim bilgisi pazarındaki bilgi ihtiyacını karşılaması/pekiştirmesi sebebiyle ortaya çıkmaktadır.

Hipotez 2 : Türkiye'de diğer moda yönetim kavramları gibi "Kurumsal Yönetim" kavramı da işletmelerin başarısı için bir gereklilik şeklinde sunulmaktadır. İşletme teorisi ve özel olarak yönetim teorisi bir çok yeni uygulamayı üreten ve küresel yönetim bilgisi pazarında hızla yayan bir niteliğe sahiptir. Yönetim teorisinde oldukça popüler olan konular geçmişe ilişkin deneyimlerden oluşan kuramlardan değil, daha çok ileriye ilişkin başarı reçetelerinden oluşmaktadır. Bu nitelikteki konuların danışmanlık sektörünün gelişimiyle paralellik sergilemesi de dikkat çekisidir. Kurumsal Yönetim kavramı da gerek TÜSİAD'ın Kurumsal Yönetim Çalışma Grubu oluşturması ve yayınlarıyla bu çerçeveyi desteklemesi, gerek Kurumsal Yönetim Derneği'nin yerel altyapın oluşturulmasında misyon üstlenmesi ve gündem oluşturması, gerekse SPK'nın yasal bir metni "düzenleyici bir norm" olarak ekonomik/hukuki çevreye sunması ile şirketler için bir başarı ölçütü olarak algılanır hale gelmiştir.

Hipotez 3 : Kurumsal Yönetim İlkeleri yönetsel süreçler yerine yapılara odaklanmaktadır. SPK Kurumsal Yönetim ilkeleri işletmelerin yönetsel süreçlerine ilişkin düzenlemelerinde süreçler yerine, organizasyon yapısı, rollerin ve sorumlulukların tanımlanması gibi "yapısal" öğelere odaklanmaktadır. Yapısal öğelerin öne çıkmasının temelinde ise hukuki boyutun tanımlanmasında "somuta indirgeme çabası"nın ve şirket süreçlerinin mekanik bir süreç olarak düşünülmesinin etkili olduğu akla gelmektedir.

7. SONUÇ

Türkiye'de geçtiğimiz 10 yıl içerisinde "Kurumsal Yönetim" konusunda bir çerçeve oluştuğu görülmektedir. Kurumsal Yönetim alanındaki gerek teorik çalışmalar, gerekse uygulamalar sürekli artmış SPK'nun temelde borsada işlem gören şirketler için yayınladığı Kurumsal Yönetim İlkelerinin yasal bir nitelik kazanmasıyla konu önemini daha da artırmıştır. Kurumsal Yönetim İlkelerindeki yönetsel ve finansal öne çıkan konuları Türkiye bağlamını dikkate alarak inceleyen bu çalışmada temelde bu alandaki literatür birikimine katkıda sağlamak ve sonraki çalışmalara rehber olmak amacıyla bir takım hipotezler üretmiş ve bunlar tartışılmıştır.

Kurumsal yönetim ilkeleri metni üzerinde gerçekleştirilen içerik analizi temelinde ortaya çıkan finansal ve yönetsel konulara bakıldığında; genel işletme teorisiyle beraber finansal ve yönetsel yazındaki gelişmelerin ve akımların metne nüfuz ettiği ortaya çıkmaktadır. Özellikle işletmenin iç ve dış çevresinde yer alanlarla en üst düzeyde etkileşime vurgu yapan yönetişim kavramı temelinde ortaya çıkan Kurumsal Yönetim İlkeleri'nde finans ve yönetim teorisinin güncel konularının ve sorunlarının yer aldığı görülmektedir.

TEMEL KAYNAKLAR

FEAS Best Practices for the Development of Stock Exchanges in Transition Economies, 1999, Page: 20

Finansal Hizmetler Kanunu Tasarısı taslağı

Frank J. Navran, 2004, Corporate Social Responsibility: A New Standart, www.navran.com

GÖKÇE, O.; 2001; İçerik Çözümlemesi, Konya Selçuk Üniversitesi Yaşatma ve Geliştirme Vakfı.

GÜRBÜZ O., 2005, **Kurumsal Yönetim: Ülkemizdeki Düzeyine İlişkin Değerlendirmeler**, İSMMMO I. Uluslararası Muhasebe Denetimi Sempozyumu, Antalya, <u>www.ismmmo.org.tr</u>

HOSKISSON R. E., YIU D., KIM H., 2004, Corporate Governance Systems: Effects Of Capital And Labor Market Congruency On Corporate İnnovation And Global Competitiveness, Journal of High Technology Management Research 15, pp. 293–315

International Business Ethics Institute, Business Ethic Premier, www. business-ethics.org

İBİŞ C., 2005, **Finansal Raporlamada kullanıcıların Beklentileri ve Uygulamada Bunların Karşılanma düzeyi konusunda Yeniden Yapılanma**, İSMMMO I. Uluslararası Muhasebe Denetimi Sempozyumu, Antalya, <u>www.ismmmo.org.tr</u>

İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi Temel Kuralları, 2005

KAYACAN M., 2005, Anonim Şirketlerin Sosyal Sorumlulukları ve Etik Değerler, İSMMMO I. Uluslararası Muhasebe Denetimi Sempozyumu, Antalya, www.ismmmo.org.tr

KULA V., 2005, Kurumsal Yönetim: Hissedar Korunması Uygulamaları ve Türkiye Örneği, Yayımlanmamış Kitap

LUO Y. 2005, Corporate Governance And Accountability In Multinational Enterprises: Concepts And Agenda, **Journal of International Management**, 11, pp. 1–8

OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri, 1999 (2004)

OOGHE H, 2002, Tine De Langhe; "The Anglo-American Versus the Continental European Corporate Governance Model: Empirical Evidence of Board Composition in Belgium", **European Business Review**, Volume: 14, Number: 6, Page: 437 – 449

POTTS S., 2003, Ethics and Corporate Governance, Ethics Resource Center, www.ethics.org

RAYMAN-BACCHUS L., 2003, "Contextualising Corporate Governance", **Managerial Auditing Journal**, Volume: 18, Number: 3, Page: 180 – 192

Sarbanes Oxley Yasası, 2002

SIMMONS J., 2004, "Managing in the Post-managerialist Era: Towards Socially Responsible Corporate Governance", **Management Decision**, Volume: 42, Number: 3, Page: 601 – 611

SLOAN R., 2001, Financial Accounting And Corporate Governance: A Discussion, Journal of Accounting and Economics 32 pp. 335–347

SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri, 2003 (2005)

TAVŞANCIL, E., ASLAN A.. E.; 2001, İçerik Analizi ve Uygulama Örnekleri, İstanbul: Epsilon.

İŞLETMELERDE KURUMSALLAŞMA VE BÜTÜNLEŞİK SÜREÇ YÖNETİMİ SİSTEMİ KURULMASI VE UYGULAMASI

Selami ÇAPAN

ÖZET

Şirketler varlıklarını kar etme hayalleriyle değil, ilkeleriyle sürdürürler. Yaşayan tüm organizmalar gibi şirketlerin de varlık amacı, öncelikle kendi varlığını koruyup geliştirmek, ardından kendi gizli gücünü ortaya çıkarmak ve bunu erişebileceği en üst düzeye dek yükseltip geliştirmektir. Şirketler, kurumsallaşarak, hissedarlara kazanç sağlayan, müşterilerine iyi hizmet veren ve kendi amaçlarına ulaşmalarını sağlayan işletme olarak sektöründe kalıcı olacak şekilde bir yapının sürekli arayışı içindedirler. Kurumsallaşarak uzun ömürlü olmak, işletmelerin kendi elindedir. Kurumlar, insanlardan kurulu canlı varlıklar olduklarını fark edemedikleri için ölürler. Öğrenme yeteneğini farkındalık ve değişimle geliştiren kurumlar ise yaşamaya devam ederler. Kurumsallaşma, durağanlıktan ve muhafazakarlıktan farklı olarak, hızlı bir şekilde koşullara kendini adapte ederek cesur kararlar veren, denemeyi denemekten korkmayan, yanlış yaparım korkusu yerine ders çıkaran ve sektöründe doğru odaklanma becerisini gösterebilme yetisini kazanmayla mümkündür. Kurumsallaşma sadece büyük şirketler için geçerli değildir. Temel ilkeler şirket küçükken oluşturulmalıdır. Ancak bu şekilde bir kurumsallaşma gerçekleşebileceğinin, Türk şirketlerince de bilincine varılması noktasında ciddi arayışlar sürmektedir.

Büyük ve büyüme eşiğindeki işletmelerde, işlerin fonksiyonlara bölünüp, organizasyonlar içersinde hiyerarşi ve emir komuta zincirlerinin oluştuğunu, bir işin tamamlanması için yatay ve dikey yönde çok defa gidip gelmesi gerektiğini görüyoruz. Organizasyonlarda süreçlerin parçalanması, tekrarlar,kontrollerin çoğalması, işlerin uzaması,kalitenin düşmesi,maliyetlerin artması, gelişim imkanlarının azalması, yeterli odaklanmanın yapılamaması,müşteri tatmininin düşmesi vb. birçok olumsuzluğu beraberinde getiriyor. Sonuçta bir çok işletmenin, işlerinin kötüye gittiği görülüyor.

Büyüme eşiğine giren işletmelerde yapısal ve hatalı stratejiler sonucunda oluşabilecek 'negatif sinerji' üreyerek, müşterilere duyarsızlık, çevre şartlarındaki değişime uyumsuzluk,elemanların motivasyon kaybı, yeni ürün geliştirmedeki gecikme,yetki kullanımında isteksizlik, yaratıcı kadroların şirketten ayrılması, umursamazlık, eğilimi ve bileşenleri sonucu yavaşlama, gevşeme, rekabet gücü,zayıflığına yol açıyor. Bu durumda özel önlemler, yapısal çalışmalar gerekiyor.

1992 tarihinden itibaren 'değişim mühendisliği' anlayışıyla kurduğumuz 'bütünleşik süreç yönetim sisteminde', kazandır–kazan paylaşımı gerçekleştirdiğimiz danışmanlık projeleri ile finansal güç, nitelikli ve yetenekli kadrolar, teknolojik üstünlük, satış hacmi, pazar liderliği misyonu doğrultusunda farklılık, üstünlük, güç oluşturma bir araya gelince oluşan sinerji sonucu rekabet gücünde sıçrayıcı olarak artışlar sağladık. İşletme dünyasına önemli katkı sağlayacağı inancıyla kurguladığım bildiride, sistemin yol ve yöntemleri firma uygulama örnekleriyle sunulacaktır.

Anahtar Kelimeler: Süreç, Kurumsal, Kurumsallaşma, Kurum Kültürü,

ABSTRACT

Companies continue their presence with their principles, not with dreams of profit. As all living creatures, the existence aims of a company are, first of all, protecting and improving their own presence, and then exposing her secret power and increasing and improving this power to the maximum point that she can achieve. By institutionalizing, companies are in a continuous way of searching a structure which seek to be permanent in their sector with the role of servicing better to their customers and providing to fulfill their own aims. To have a long life-span by institutionalization is under the control of a business enterprise itself. Institutions die unless they can realize the fact that an institution is composed of humans. Companies, which improve their learning capabilities with notice and change, can continue to their lives. Institutionalization is further on stability and conservatism, and is possible with gaining the ability of adapting to the conditions rapidly and making brave decisions, experimenting the experiment without fear, taking lessons from results without the fear of making mistake, to show the ability of true focalizing in the sector. Institutionalization is not only valid for large-size companies, but also for small and middle size firms. Basic principles should be formed especially when the company is small. Only with this manner, institutionalization can be realized. To achieve this conscious, there have been serious searches done by Turkish companies recently.

In the large-size and growing firms, we see that the duties are divided into functions, there are hierarchies and chain of order-command occurring in the organizations and for a work to be completed, it is necessary for that work to go and return horizontal and vertical many times. Broken processes in the organizations lead to many negativities such as repetitions, increasing controls, longer works, decreasing quality, increasing costs, decrease of improvement opportunities, not making enough focalizing, decrease in the customer satisfaction, etc... As a result of these problems, it is seen that works are getting worse for many companies.

The companies which are in the trend of growing, a "negative synergy" can occur as a result of some structural and defective strategies. When this negative synergy grows among the personnel, it results in insensitivity to the customers, lack of harmony to the change in environmental conditions, loss of motivation among the personnel, lateness in developing new product, unwillingness in using authority, leaving of creative staff from the company, unconcern, slowing down, relaxing, weakness in the rivalry power due to these tendencies and components. In this condition, it is necessary to take special precautions and to make structural changes.

Since 1992, in the "integrated process management system" which we formed as with the understanding of "re-engineering", we have been doing consulting projects that we realize a share of win-win. The experience from our consulting projects indicates that when financial power, skilled and talented staff, technological superiority, sales volume, difference in the mission of market leading direction, superlativeness, and forming power coincide in the companies, there comes out a strong synergy in the veins of these companies. As a result of this positive synergy, we achieve sharp increases in the rivalry power. In this paper, which I formed with the belief of adding important assistance to the management world, the route and procedure of the system will be presented with firm application examples.

Key Words: Process, Institutional, Institutionalization, Institutional Culture,

1. GİRİŞ

Şirketler varlıklarını kar etme hayalleriyle değil, ilkeleriyle sürdürürler. Yaşayan tüm organizmalar gibi şirketlerin de varlık amacı, öncelikle kendi varlığını koruyup geliştirmek, ardından kendi gizli gücünü ortaya çıkarmak ve bunu erişebileceği en üst düzeye dek yükseltip geliştirmektir. Şirketler, kurumsallaşarak, hissedarlara kazanç sağlayan 'müşterilerine iyi hizmet veren ve kendi amaçlarına ulaşmalarını sağlayan işletme olarak sektöründe kalıcı olacak şekilde bir yapının sürekli arayışı içindedirler. Kurumsallaşarak uzun ömürlü olmak, işletmelerin kendi elindedir. Kurumlar, insanlardan kurulu canlı varlıklar olduklarını farkedemedikleri için ölürler. Öğrenme yeteneğini farkındalık ve değişimle geliştiren kurumlar ise yaşamaya devam ederler. Kurumsallaşma, duraganlıktan ve muhafazakarlıktan farklı olarak, hızlı bir şekilde koşullara kendini adapte ederek cesur kararlar veren, denemeyi denemekten korkmayan, yanlış yaparım korkusu yerine ders çıkaran ve sektöründe doğru odaklanma becerisini gösterebilme yetisini kazanmayla mümkündür. Kurumsallaşma sadece büyük şirketler için geçerli değildir. Temel ilkeler şirket küçükken oluşturulmalıdır. Ancak bu şekilde bir kurumsallaşma gerçekleşebileceğinin, Türk şirketlerince de bilincine varılması noktasında ciddi arayışlar sürmektedir.

Bir kuruluşa hangi tarafından bakarsak o yüzünü tanırız. Halbuki yalnız bir bakış açısı yeterli olmaz. Kuruluşlar, tek bakış açılı geleneksel sistemden sıyrılarak yönetilmelidir. Emredici heykel kadrolarla donatılmış örgütler, işletmelerin istek ve dileklerine cevap veremezler. Bu yapılarda alttakilerin kendilerini, kendilerini de üst kademedekini memnun etme çabası ön gerekliliktir. Ancak, hiyerarşik yapılar, kendilerini yansıtmazlar, kendilerini "tartışma dışı" görürler ve "toplu yapılanma körlüğüne" saplanırlar. Bir yapılanma özünü, kendini onlara uyduracağı (klasik hiyerarşik model) tek tek belli hedeflerin verilmesiyle değil, kendi kendine fark yaratabildiği zaman kazanır. Ancak, "dışarıdan" eklenemez. Bu öz, kendi iç eylemlerinin toplamından oluşmalıdır.

Kuruluşta bulunması gereken esneklik ve tutarlılık,İşletme özelinde, sadece bir işi yeniden düşünme anlamından öte; ürün, üretim, yönetim değerleri ve teknolojilerinin her alanını kapsamalıdır. Bu esneklik ve tutarlılık, uygulanan tüm politikaların yeniden değerlendirilmesinden, kadroların önerilerini dinleme etkinliğine kadar uzanır.

Çevresel faktörlerdeki değişkenlere uyabilmek için, bünyelerinde değişiklik ihtiyacına inanmalarına rağmen, bu çalışmaları yapmayan veya yapamayan ya da gerek duymayan işletmeler, kurulduktan kısa süre sonra kapanmakta ve ekonomik platformda eriyip yok olma tehlikesiyle baş başa kalmaktadır.

Bütünleşik süreç yönetimi sisteminde, tek bakış açılı bir yapı yerine, ortak ve katılımcı karar organıyla karşılıklı bağlılıkları bir arada görmeyi sağlayan, insana saygı ve güvenden oluşan sosyal sistemi esas alan bir yapılanma söz konusudur. Bu sistem, insan-makina, kadro-tim, kadro-grup arasındaki dayanışma, sorumluluk ve üretim ilişkilerindeki gücü ve otoriteyi mutlak ast-üst ilişkisi şeklinde değil; örtülü bilgiyi açığa çıkaran, öğrenme ve danışma bağlamında düzenlemektedir. Başarısızlıklarda münferit suçlu arayarak birini veya birilerini cezalandırmak, başarısız sonucu ortadan kaldırmayacağı için, bu yönetim anlayışında, başarı veya başarısızlık ortak kader olarak belirlenmiştir.

İş hayatı için sistem yaklaşımının gerekli olduğu bazı konuları şöyle sıralayabiliriz:

- Organizasyonel ilişkileri açıklayamazsak yanlış giden bir şeyi düzeltmeye çalışırken başka bir şey bozulabilir.
- Örnek :
 - Mala talep azalınca ilk akla gelen fiyatını düşürmek.
- Gecikmelerin nasıl azaltılacağını düşünürken sisteme değil gecikmenin neden olduğu sonuçlara odaklanırsak sorunu çözemeyebiliriz.
- Örnek :

- Stokları azaltmak isteyen Amerikalılar envanter yönetimiyle uğraşırken, Japonlar sistemin içindeki ilişkileri ele alarak gecikmeyi azaltmaya odaklandı. (JIT kavramının doğuşu)

a. Değişime direnci yıkmak yerine başarılı liderlerin direncin kaynağına inmesi ve oluşan dengenin altında yatan güç ilişkilerine ve normlara odaklanması

Örnek

- Çok yaygın bir örnek; otomasyona geçişte bazı kişiler hatta bölümler işlerinden olacakları düşüncesiyle savunmaya geçerler ve direnç gösterirler. Direnci yıkmanın en iyi yolu, bu kişileri rahatlatacak bir yaklaşım sergilemektir. Örneğin yeni sistemde onların fonksiyonlarının ne olacağına açıklık getirmek üzere onlarla değerlendirmeler yapmak gibi...
- Büyümenin Limiti: Büyümeye odaklanarak ve büyümeyi zorlayarak istenen sonuçları alamayabilir; işleri tersine çevirebiliriz; onun yerine büyümenin önündeki engelleri kaldırmaya odaklanarak büyümeyi körükleyebiliriz.

• Örnek:

- Bardak satışlarını artırmayı hedefleyen züccaciye firmaları, su bardaklarının ayaklı (kadeh) olabileceğini lokantalara kabul ettirdiler. Satışlar hızla arttı.
- Yeni sorunlar yaratma: Esas meseleye odaklanmak yerine pansuman tedavisine kalkışmakla başka sorunlara neden olabiliriz.

• Örnek:

- Kamu masraflarının yükünü, para basarak telafi etmeye çalışan ülkenin enflasyon çukuruna düşmesi (Enflasyon çukuruna bir kez düşüldü mü daha fazla devlet müdahalesi, vs.... : Yani bir kısır döngüye girmesi).

b. Ustalaşmak

- Burada organizasyon içindeki bireylerin ustalığından çok, kurumun bir birey gibi ustalaşması kastediliyor. Sözü edilen ustalık "bir aşçının ustalığı" değil, benlik bilincinin gelişmesi ve olgunlaşmayla ilgili bir ustalıktır.
 Yani:
 - Vizyonunu sürekli gözden geçirmek ve daha derinleştirmek
- Potansiyelimizi doğru yerlere odaklamak
- Sabırlı olmayı öğrenmek
- Gerçekleri nesnel bir şekilde görebilmek
- Bu ustalık bir bakıma kurumun duygusal zekâsıyla ilgilidir ve bireylerin kurum içinde nasıl performans göstereceğini tayin eden atmosferi belirleyen unsurlardan oluşur.
- Kurumun öğrenmeye hevesi ve öğrenme kapasitesi doğal olarak bireylerinkine bağlıdır.
 Ancak çoğu zaman bunun altında bir kapasitenin ortaya çıktığı görülür. Bireyler heves ve enerjilerini şirketin performansına yansıtacak şekilde kullanamaz.

c. Düşünce Kalıpları

- Bu yol şirketin kendine ayna tutmasıyla başlar. Bireyler, kurumsal davranışların temelinde yatan unsurları açıkça tartışmalı, kendileri için bunların ne anlama geldiğini ifade etmeli, aynı zamanda da diğerlerinden kendi davranışlarının ne gibi etkiler yaptığını dinlemelidir. Buna olanak sağlamak da yine yönetimin sorumluluğudur. Örneğin bunun için:
- özdeğerlendirmeler yapmalı,
- kendi kendini sorgulayacak kadar cesur olmalı,
- bir sorun çıktığı zaman "bunu aranızda halledin!" ya da "hala bu sorunu halledemediniz mi?" diye sormak yerine,
- bu sorunları fırsat bilip masaya yatırmalı, kökeninde yatan sebepler ortaya çıkarılmalı ve yönetimin de takipçi olacağı bir şekilde çözümlenmesine çalışılmalıdır.
- Eleştiriye açık olma konusunda örnek davranışlar sergilemeli; başkalarını da yapıcı bir şekilde eleştirmeli

d. Ortak Vizyon Oluşturma

- Bir kurumu peşinden sürükleyen, kurumdaki insanları heyecanla bağlayan vizyon ve buna uygun hedeflerdir.
- Bizim vizyon ifadelerinde en çok rastladığımız unsurlara bir göz atalım:
- Müşteri odaklı
- · Koşulsuz müşteri memnuniyeti
- Katılımcı yönetim
- Takım çalışmasına önem veren
- Kaliteli ürün ve hizmet
- Çalışanına değer veren
- Böyle basma kalıp ifadeler insanları heyecanlandırmaz, çünkü bunlar "zaten olması gereken özelliklerdir"; yani 'olmaması gariptir' diye düşünülür.

e. Takım Olarak Öğrenme

- Takım oyunlarına katıldıysanız bilirsiniz. Size basit bir problem verilir. Belli sınırlar ve kısıtlamalar vardır. Çözümü takım olarak bulmanızı beklerler.
- Ne kadar gayret etseniz de sonuç hiç içinize sinmez. Bu kadar seviyesi düşük bir sonucu kendinize yakıştıramaz, diğerlerinin ne yaptığını merak eder "şimdi rezil mi olacağız?" diye düşünürsünüz.
- Sizce neden böyle oluyor?
- Büyük ihtimalle:
- Bir araya geldiğiniz insanlarla daha önce hiç bir sorun çözme deneyiminiz yoktu; ya da
- Böyle bir problemle daha önce hiç karşılaşmamıştınız
- Eğer bir takım, sorun çözme konusunda bir deneyime sahipse daha doğrusu bir yaklaşım geliştirdiyse sorunların ne olduğu önemli değildir. Yani ilk defa karşılaşmış olsa da sorunları daha etkin şekilde çözer.
- Her bir araya gelen insan grubu takım değildir
- Takımda sinerji yaratılıyorsa etkin bir takımdan söz edebiliriz (2+2=5)
- Takım olarak öğrenme varsa daha iyi sonuçlar alınır
- Öğrenen takımlardaki bireyler tek başlarına öğreneceklerinden daha hızlı öğrenirler
- Öğrenen Organizasyonların en küçük öğrenme ünitesi 'bireyler'
- Takımın öğrenme sürecinin temelinde, takım içi iletişim yatar.

Bunun için:

- Bireylerin etkin dinleme ve konuşma; vücut dili becerilerini kullanması
- Empatik yaklaşım
- Olumlu elestiri yapabilme

gibi koşulların var olması gerekir. Kurum kültürü içinde eğer bir güven ortamı yaratılmamışsa yani hem bireyler söyledikleri için cezalandırılıyor ya da kötü kişi durumuna düşürülüyorsa takım olarak bulunan çözümlere itibar edilmiyor ya da uygulamaya konmuyorsa, yapılan hatalar karşısında gösterilen reaksiyonlar olumsuzsa bu koşulların yaratılması hayli zor olacaktır.

Süreklilik Nasıl Sağlanır?

- Evet sürekliliğin sağlanması hem insana hem de sistemlere bağlıdır. Zira, doğru seçenekte belirtildiği gibi sistemler kurumun iş yapma mekanizmalarıdır ve bunların geliştirilmesi, değişen koşullara adapte edilmesi de insan tarafından yapılır.
- Sıfırdan eleman alıp kurum kültürünü aşılamak daha sağlıklı olmakla birlikte bu konuda dile getirilen en yaygın dezavantajlar şunlardır:
- Sıfırdan eleman eğitmek zaman kaybı.
- İş tecrübesi olmayan insandan hemen sonuç alamıyoruz.
- Ancak hemen akla gelmeyen en büyük tehlike "in-breeding" olarak adlandırılan ve "kendi

içinden üreme'' olarak Türkçe'ye çevirebileceğimiz tehlikedir. Şirket hep belli kasları geliştiriyor, bazı yönleri zayıf kalıyor ve 'şirket körlüğü' denen hastalığa yakalanıyor.

In-breeding'den sakınmanın sağlıklı bir yolu, belli kademelere yetenekli kişiler almaktır.

Bazı tavsiyeler:

- Genel Müdürü dışardan almak en riskli yaklaşımdır
- Orta kademeye veya uzmanlık pozisyonlarına dışardan eleman almak fazla risk taşımaz; kişi iyi iletişim becerilerine sahipse iyi bir katkı olabilir
- Yöneticilik dışındaki kademelerde ise risk yoktur
- Geleceği Kağıt Üzerinde Yaşamak. Gelecek belleği geliştirmek ve ilerde karşılaşılacaklara hazırlıklı olmak, ille de kesin olarak ilerde nelerin olacağını tahmin edip o durumda ne yapılacağının baştan tanımlanması anlamına gelmez. Daha doğrusu, buna çalışılsa da gelecek sürprizlerle doludur ve bambaşka durumlarla karşılaşmak mümkündür. O yüzden birkaç şey bir arada yapılabilir:Kestirilebilecek olasılıklar ortaya konur ve en uygun çıkış alternatifleri değerlendirilerek hangi durumda ne yapılacağına karar verilir, Karşı karşıya olduğumuz risklerin nasıl azaltılabileceği üzerinde çalışılır, Hangi kararın hangi sonuçları doğuracağı tahlil edilir.
- İşte birtakım tahlillerle ileriye yönelik zihinsel hazırlıklar yapmanın bir yolu da modelleme yoluyla geleceği kağıt üzerinde yaşatmak. Buna da simulasyon (benzetim) deniyor.
- Daha başka matematiksel modeller kurarak belli bir amaca ulaşmak için hangi çözümün daha uygun olduğunu bulmak mümkün. Örneğin yöneylem araştırması teknikleri, optimizasyon (eniyileme diye Türkçe'ye çevrilebilir) amacıyla kullanılan çeşitli teknikleri içerir.
- Bir levhayı ya da kumaşı hangi kesim metoduyla kesersek en az fireyi vereceğini bulmak gibi, deneme yanılmaya meydan vermeden, neyi nasıl yaparsam sorusunun cevabını bulmada bu yöntemlerden yararlanabiliriz.
- Kişinin bir konuyu incelemesi olsun, ister şirketin geleceğine yönelik nasıl bir yol izleyeceğinin yönetim ekibi olarak aranması olsun, bu yöntemlerden yararlanılması halinde bütünsel bir bakış açısının kuruma kazandırılması ve olası risklerin baştan görülerek "kasların geliştirilmesi" iyi bir öğrenme fırsatı vermektedir.
- Kaldı ki, firmanın sağlıklı kararlar alabilmesi kullandığı bilgi sistemi ile doğrudan ilişkilidir. Yukarıda anlatılan yaklaşımlara sahip olan bir organizasyonda öğrenmeye yardımcı olan alışkanlıkları şu şekilde özetleyebiliriz:
 - Problemler sistemli bir şekilde çözülür; problem çözme teknikleri kullanılır
 - Daha iyisini bulmak için yeni yöntemlerin denenmesine fırsat tanınır
 - Deneyimlerden ders çıkarılır; başkalarının deneyimlerinden de yararlanılır
 - Öz eleştiri yaygın bir şekilde yapılır
 - Öğrenilenler ve edinilen bilgiler tüm kuruma yayılır
 - Kurum içi ve dışı etkin iletişim teknikleri kullanılır
 - Her tür düşünceye yer verilir; yaratıcılık teşvik edilir
 - Geçmişin analizi yapılır, geleceğin planlanmasına çalışılır
 - Geleceğe sıfır tabanlı bakış açısıyla bakılır.
 - Kurum Kültürü ve Öğrenen Örgüt Sloganları: Kurum Kültürü kendiliğinden gelişmeye bırakılacak kadar basit bir konu değildir Kültür, kurumsallaşmış olmak için değil, şirketi kalıcı kılmak için geliştirilirse anlamlıdır Ancak şirketi geleceğe taşıyan bir kültüre "Kurum Kültürü" denebilir. Kurum Kültürünün geliştirilmesi, bir vizyon ve öğrenme işidir. Öğrenme olmayan yerde kurum kültürü gelişmez. Öğrenme, değişime kucak açmak demektir. Öğrenme, bilinçli bir eylemdir; kendiliğinden olmaz Öğrenme bir "sistem kurma" meselesidir. Örgüt olarak öğrenmek, hem birey olarak hem takım olarak öğrenmek anlamına gelir. Öğrenme, geçmişi anlamak, kendini eleştirmek ve ileriye bakmakla mümkündür. "Biz öğrendik" demek, "artık değişmeyelim" demektir Şirketin ömrü değişim durunca biter.

2. SÜREÇ TANIMI

Süreç;

- bir katma değer yaratan,
- tekrarlanabilen,
- · tamamlanabilen,
- kesin sınırları olan,
- ölçülebilen,

bir faaliyettir.

Birden fazla müşteri veya tedarikçi ilişkisinde, müşteriden tedarikçiye doğru ve tedarikçiden müşteriye doğru olmak üzere, çift taraflı bir beklenti akışı vardır. Bu bağlamda ihtiyaçlar doğrultusunda, çıktıdan beklenenler ve girdiden beklenenler fazlarında süreçler oluşturulur.

Çıktı sonucu, beklenen değerlerin karşılanmasının güvencesi, süreç faaliyetlerinin gereksinim duyduğu katma değerin oluşumudur. Bu oluşum ölçülebilir özellikte, dökümante edilmiş ve üzerinde mutabakata varılmış, tedarikçiden müşteriye uzanan bir kapasite zinciridir.

3. SÜREÇ FAALİYETİ

Süreç faaliyeti;

- bir ürün veya hizmet sağlar.
- tekrarlanabilir ve tutarlı bir sonuç üreten işlemlerden oluşur.
- müşteri tedarikçi ilişkisini kapsayan yönüyle, sürecin kendisinin tedarikçi adına tüketiciyi, tüketici için de tedarikçiyi tanımlamasına olanak sağlar.
- tedarikçi tarafından temin edilen girdiye, çıktıda beklenen sonuçları elde etmek amacı ile değer katar.
- tek bir yönetimsel sorumluluk kuşağı altındadır. Faaliyetin tek bir süreç sorumlusu tarafından yönetilmesi de, yetki ve gücü beraberinde getirir.
- bir sürecin yönetilebilmesi için mutlaka ölçülmesini gerekli kılar. Bu nedenle sürecin, tanımlandığı anda ölçülmesi gerekir.
- girdileri ve çıktıları, yapılan işlerin süreç değerleme noktalarını, bu noktaların sınıflandırmasını düzenleyerek; nicelik (zaman maliyet), nitelik, tekrarlanabilirlik (ölçüm periyodu), elde edilebilirlik, anlamlılık ve doğru uyarlanabilirlik gibi faktörlerin göz önünde tutulmasını sağlar.

4. SÜRECİN ÖLÇÜMÜ

a				
Silre	cin	0	CII	lmesi:
Duit			LY U	

sürecin durumunu gösterir.
tasarıma uygunluğu kontrol altına alır.
süreç iyileştirmelerini yönlendirir.
süreci sınıflandırır, problem analizine olanak sağlar.
tedarikçi yönetimini kolaylaştırır.
süreç düzeltme ve geliştirilmesini doğrular.
beklenti uygunluğunu değerlendirir.

□ kaynak ihtiyacının belirlenmesine yardımcı olur.

5. SÜREÇ YÖNETİMİNİN FAYDALARI

Bütünleşik süreç yönetimi sistemi;

• hataları gözden kaçırma olasılığını azaltır.

- işletmenin yönetimde, stratejilerde ve eyleme dönük kararlarda hatasızlık düzeyine yaklaşmasını sağlar.
- önleyici olma yaklaşımı ile daha etkin sonuçlar alır. Bu sistemde, işletme hiç bir ek işleme gerek duymadan, kalitenin kendiliğinden artması ve hataların sürekli olarak azalması ile maliyetini düşürür.

6. FONKSİYONEL VE SÜREÇ TİPİ YAPILARIN KARŞILAŞTIRILMASI

Kademeli Geçiş	Süreç Yönetiminden Önce	Süreç Yönetiminden Sonra
Odaklanma	Sadece üretim Ürün / hizmet	 Önleyici olma Süreç
Standart	Tolere edilir seviye	Hatasızlık
Kabul Kriterleri	Kabul edilir kalite seviyesi	Gereksinim ve beklentilerin karşılanması

- Süreç yönetiminin başarılı olabilmesi için, işletmenin fonksiyonel örgüt yapısının, süreç bazlı bir yapıya dönüştürülmesi gerekir. Şirket büyüdükçe karmaşıklık artacağından bu ihtiyaç daha da artar.
- Süreç tipi işletmelerde; fonksiyonel özellikli yapılarda gördüğümüz, kurumsal hedeflerden yola çıkılarak kişisel hedeflerin belirlenmesi, bu hedeflere ulaşılmasının güvence altına alınması ve kontrol altında tutulması şeklindeki klasik yaklaşım yerine; çalışanların potansiyelinden mümkün olabildiğince fazla düzeyde yararlanılarak ve çalışanların kendileriyle ilgili hayallerini şirket performansıyla doğru orantılı hale getirmesi için bir altyapı oluşturularak, işletmenin "çalışanların işbirliğiyle" yükseltilmesi yaklaşımı ile yüksek başarı elde edilir.

7. UYGULAMA

Bütünleşik süreç yönetim sistemi uygulamalarında;

- işletmelerde, süreç analizi ile bilgi birikimi, deneyim, yetenek ve teknik güç belirlenerek, kadro, tim ve grupların eksik anlama, çatışma ve sorumluluk boşlukları tespit edilmektedir.
- işletmenin üretim süreci, içsel müşterilik sisteminin tesis edilerek kodlanmasının yapılması yolu ile gruplandırılmış ve organizasyon yapısı oluşturulmuştur.
- ☐ Bu yapıda;
 - 01- PKUD (Planlama, Koordinasyon, Uygulamayı Değerleme) Grubu
 - Eylemli grup liderlerinden oluşan karar organı;
 - işletme stratejisini,
 - planlamasını,
 - ◆ sonuç sorun ihtiyaçlarını,
 - günlük işletme performansını,

- ◆ grupların performansını (eşik değer altı veya üstü),
- verimlilik, rekabet, karlılık, hız değerlerini,
- grupların prim ve işletmeye borçlarını;

Ara kademe kullanmadan değerleyen, doğrudan işletme kararını alan / katılan, katıldıktan sonra gruplarına dönen, yapan / yaptıran özellikte sorumluluk taşıyan liderlik kadrolarından oluşmaktadır.

02- Ürün Ar-ge Grubu

- Bu grup;
 - ♦ ürün özellikleri,
 - kalite.
 - ürün girdileri ve ikame durumu,
 - ♦ ürün çeşitleme,
 - test.
 - prototip,
 - · resim,
 - ♦ bakım onarım,

çalışmaları yapan gruptur.

03- Sistem Ar-ge Grubu

- Bu grup;
 - satın alma
 - ♦ depolama
 - ♦ insan kaynakları
 - mali işler
 - ♦ satış pazarlama
 - ♦ reklam
 - ♦ satış sonrası hizmetler

gibi çalışmalardan sorumlu olan gruptur.

04- Uygulama Grupları	
05-	
06-	

07-

. . n

üretimi gerçekleştiren gruplardır.

işletmenin günlük değerleri, işletme seyir defterinde takip edilir.

8. DANIŞMANLIK YAPILAN BAZI FİRMALARDA ALINAN SONUÇLAR

	Baltalı Tekstil (Yoğun Bakım Danışmanlığı) ¹
	20 iş günü
	hazırlık grubunda % 53

^{1. 02.10.2004} tarihli belge

montajda % 42
Komsaş² ☐ % 300 ciro artışı
Altan Makina ³
Altan Döküm⁴ □ % 35
Duduoğlu ⁵ □ % 22
Kaysu ⁶ □ su arıtma % 59 □ minibar %35 □ ihracat % 75
Mumcu Teneke ⁷ üretimde % 30 artış firede % 10 azalma
a mede 70 10 azanna

^{2.} Kaynak: Anadolu Ajansı; Finansal Forum Dergisi

Kaynak: Anadolu Ajans
 Başarı Öyküleri, MPM
 Başarı Öyküleri, MPM
 Başarı Öyküleri, MPM
 Başarı Öyküleri, MPM

^{7.} Başarı Öyküleri, MPM

^{8. 05.11.1998} tarihli firma raporu

İŞLETMELERDE PAZARLAMA ÖRGÜTLENMESİ VE KOBİ'LER İÇİN BİR ÖNERİ

Mustafa Said KARAMAN¹

ÖZET

Bu çalışmada; işletmelerde pazarlama faaliyetlerinin örgütlenmesi incelenmiştir. Günümüzün ekonomik koşulları, pazarlama konularının önemini büyük ölçüde arttırmıştır. Pazarlama örgütlenmesi ise, 1990'lı yıllardan itibaren pazarlama uygulayıcıları tarafından oldukça fazla ilgi gören konular arasındadır. İşletmeler arasında rekabet giderek şiddetlenmektedir. Bu rekabet sürecinde, nitelik ve miktar bakımından değişen ve gelişen müşteri ihtiyaçlarını karşılamada, geçmişte kalmış düşünce ve yöntemlerle hareket eden işletmeler başarılı olamamaktadırlar. İşletmeler daha kârlı ve daha verimli bir şekilde çalışabilmek ve varlıklarını sürdürebilmek için zorlu bir mücadeleye girmek durumundadırlar. Bu bakımdan her işletme, üreteceği mal ve hizmetleri değil, satabileceği mal ve hizmetleri geliştirmek ya da belirlemek başka bir deyişle müşterilerin beklentilerini dikkate almak zorundadır. İşletmeler müşteri odaklı pazarlama örgütlenmesi ile bugünün rekabetçi iş dünyasında başarılı olabilme şansını yakalayabilirler.

Türkiye'deki işletmelerin %99'unu oluşturan küçük ve orta ölçekli işletmelerde pazarlama ve pazarlama örgütlenmesi kavramları, özellikle 1990'lı yıllarla birlikte giderek daha fazla ilgi gösterilmeye başlanan kavramlar olarak görülmektedir. Ancak pazarlama faaliyetlerini geçekleştirmek isteyen KOBİ'ler nasıl bir örgütlenme ile bunu başarabilecekleri konusunda oldukça yetersiz kalmaktadırlar. Bu çalışmada, işletmelerde pazarlama örgütlenmesi konusundaki temel yaklaşımların açıklanmasının ardından, KOBİ'lerde pazarlama faaliyetlerine değinilecek ve pazarlama örgütlenmesinin nasıl olacağına ilişkin bir öneri sunulacaktır.

Anahtar Kelimeler: Örgütlenme, Kurumsallaşma, Pazarlama Yönetimi, Pazarlama Örgütlenmesi, KOBİ'ler.

ABSTRACT

In this study, the organization of marketing activities is examined. Economic conditions of today have increased the importance of marketing. And marketing organization has received too much interest by marketers since 1990s. The competition among businesses has been increasingly becoming intensified. In this competition continuum, for meeting the changing and flourishing needs of customers, businesses acting with the old-fashioned thought and methods may not be successful. They ought to begin struggling to survive and to be more profitable and productive. In this regard, every business develops and determines the goods and services that they can sell not to produce, in other words; they must take the customer's expectations into consideration. Businesses with customer oriented marketing organization will catch the success in today's business world.

Especially since 1990s, marketing and marketing organization concepts are shown an interest in by SME's that compose the rate of 99% of the Turkish companies. However, the SME's those

¹ MİLLİ PRODÜKTİVİTE MERKEZİ, Gelibolu Sk. No:5 Kavaklıdere/Ankara, Telf: 03124675590/255, Fax: 03124273022, mkaraman@mpm.org.tr

want to carry out the marketing activities are incapable of performing the activities in the concerning how to be organized. In this study, after clarifying the basic approaches on the subject of marketing organization; marketing activities for SME's is mentioned and a proposal is submitted for how will be the organization of marketing in SME's.

Key Words: Organization, Institutionalization, Marketing Management, Marketing Organization, SME's.

1. Giriş

Pazarlama örgütlenmesi kavramı, özellikle Türkiye'deki KOBİ'ler için önemli bir konudur. Bu konuda var olan bilgi ve deneyim eksikliği, günümüzün en yoğun rekabetinin yaşandığı pazarlama konusunda KOBİ'leri devre dışı bırakabilmektedir. Zira, örgütlenmeyen pazarlama faaliyetleri, pazarlama konularının ihmaline neden olmaktadır. Markalaşma sürecine başlamak isteyen KOBİ'ler, pazarlama faaliyetlerini başarıyla yürütebilecek bir organizasyon oluşturmazlarsa bu amaçlarını gerçekleştiremeyeceklerinin bilincinde olmalıdırlar. Bu çalışmada, KOBİ'lere önemli bir ışık kaynağı olacak pazarlama örgütlenmesi konusu üç model halinde anlatılacak ve KOBİ'ler için bir öneri sunulacaktır.

2. Örgütlenme

İşletme yönetim sürecinde planlamadan hemen sonra gelen en önemli aşamalardan biri örgütlenmedir. İyi bir plan, performansın değerlendirilmesi ve denetimi için ne kadar gerekli ise, etkin bir örgütlenme işleviyle ortaya çıkan bir örgüt yapısı da, yönetimin yürütme, koordinasyon ve denetim fonksiyonlarını kolaylaştırır. Son yıllarda işletmeler arasında yapılan araştırma sonuçlarına göre; örgütlenme ve örgütsel tasarım yirmi birinci yüzyılda işletmelerin başarısında rol oynayan dört kilit faktörden biri olacaktır (Chief Executive, 1992). Dolayısıyla kurumsallaşmanın da önemli bir adımı olan örgütlenme, uygulamaya yönelik ilk adım olarak çok önemli bir yönetim işlevidir.

Son yıllarda yönetim ve organizasyon alanında pek çok yeni gelişme olmakta, yeni kavram ve tekniklerden söz edilmektedir. Bilgi çağının başlaması, bilgi işçisinin yeni ve farklı beklentileri, rekabetin artması gibi faktörler işletmelerin gündemini temelden değiştirmiştir. Ortaya çıkan bilgi işi emeğe dayalı işlere benzememektedir. Eskiden kol ve masa çalışması büyük ölçüde doğru bir yaklaşımla Adam Smith'in işbölümüne göre düzenlenirdi. Yöneticilerin yaptığı iş planlama, örgütleme, uygulama ve ölçme olarak özetlenirdi (Stewart, 1997: 280). Ancak, bilgi teknolojilerinin hızla gelişmesi, rekabet ve diğer etkenler örgütleri artık klasik hiyerarşik yapılanmalar dışına çıkmaya itmektedir. 21. yüzyılın işletmeleri üç temel değişken üzerinde kurulmaktadır. Birincisi, bütünleşik çalışma alanı, kendi kendini yöneten takımlar ve yetkilendirilen çalışanlardır. İkincisi, yeni yönetim ve iş süreçleridir. Üçüncüsü ise bilgi teknolojilerinde meydana gelen evrimin sonucunda işletmelerin sürekli değişen yapılarıdır (Stewart,1997: 23). Bu nedenle, günümüzün işletmeleri değişime ayak uydurabilmeleri için esnek, dinamik ve yalın örgütsel yapılar kurmak zorundadırlar.

3. Pazarlama Örgütlenmesi

İşletme yöneticilerinin temel görevlerinden biri de pazarlama faaliyetlerinin örgütlenmesidir. Örgütlenme, belirli bir amaca ulaşmak için kişi ya da grupların faaliyetlerinin dizayn edilmesidir. Daha geniş anlamda örgütlenme, kişi ya da grupların fiziksel araçlarının ve her türlü olanakların bir amacı gerçekleştirecek biçimde düzenlenip hizmete sunulmasıdır (Cemalcılar, 1999: 323).

Örgütlenme pazarlama çalışmalarını sistemli ve düzenli bir hale getireceği için zorunludur. Örgütlenmeden pazarlama faaliyetlerini yürütmeye çalışmak, işletme yöneticisi için birçok zorluk

yaratacak, belki de birçok işin yapılamaması sonucunu doğuracaktır. Örgütlenme biçimi, her işletmenin kendi gerçeklerine göre farklılık gösterecektir.

Pazarlama örgütlenmesi, pazarlama kavramının ve örgüt teorilerinin gelişmesiyle ve yeni yaklaşım, model ve kavramların literatürde yerini almasıyla birlikte yeni şekiller almaktadır. Toplam kalite yönetimi (Oakland, 1993), ilişkisel pazarlama (Grönroos, 1996; Cravens, 1998; Gummesson, 1996 ve 1999), öğrenen organizasyon (Slater ve Narver, 1995; Senge, 1999), şebeke örgüt (Cravens ve diğerleri, 1994), hizmet sektörü literatürü (Heskett, 1986; Fisk ve diğerleri, 1993) ve değişim mühendisliği (Hammer ve Champy, 1994) kavramları pazarlama örgütlenmesinin etkilendiği belli başlı kavramları olarak göze çarpmaktadır.

Bu gelişme ve yaklaşımların pazarlamaya doğrudan etkilerine bakıldığında; toplam kalite yönetiminin müşteri odaklılığı ve müşteri tatminini esas alması (Deming, 1998), ilişkisel pazarlama paradigmasının pazarlama fonksiyonu ile diğer fonksiyonları bütünleştirme çabaları (Gummesson, 1996: 32), kısmi-zamanlı pazarlamacılar yaklaşımı (Gummesson, 1987), değişim mühendisliğinin süreç yönetimi anlayışı (Hammer ve Champy, 1994) ve bunun yanında pek çok etkili faktörü görmek mümkündür. Sayılan bu gelişmelerin dışında pazarlama örgütlenmesi çeşitli faktörlerden de etkilenmektedir (Grönroos, 1990b; Piercy ve Cravens, 1995; Nikolenko ve Kleiner, 1996; Trim, 2002):

- Üretilen mal ve hizmetin doğası,
- İşletmenin içinde bulunduğu dış çevre koşulları,
- Müşteri çevresi,
- Değişen iç çevre koşulları,
- Mevcut örgüt yapısı ve
- Pazarlama stratejisi.

Pazarlamaya örgütsel perspektiften bakıldığında, pazarlamanın hem stratejik düzeyde hem de operasyonel düzeyde görülmesi gerekmektedir (Laing ve McKee, 2000). Stratejik düzeyde pazarlamanın sorumluluğunu üst düzey yönetim üstlenmeli ve konu özellikle stratejik planlama çerçevesinde ele alınmalıdır. Çalışmanın konusunu oluşturan "pazarlama yapı, süreç ve yeteneklerinin etkili bir şekilde organizasyonu" stratejik pazarlama yönetiminin bir konusu olarak görülmektedir (Harris ve Ogbonna, 2003: 484). Operasyonel düzeyde pazarlamanın sorumluluğu da ilgili fonksiyonel birimler (Webster, 1992; Piercy ve Cravens; 1995) ya da ilgili süreç ekipleri tarafından üstlenilmelidir.

Pazarlamanın tarihsel gelişimi içinde, pazarlama kavramının felsefe, fonksiyon ya da ikisi arasında bir noktada olduğu şeklinde yapılan değerlendirmeler (Üner, 2003) pazarlama örgütlenmesini de şekillendiren en önemli tartışma konusu olmuştur. 1960'lı yıllara kadar pazarlama fonksiyon olarak değerlendirilmiş, sadece ünlü yönetim bilimci Drucker (1954), "Pazarlama ayrı bir fonksiyon şeklinde düşünülmeyecek kadar temeldir.....işletmenin bütünüdür" diyerek pazarlamanın bir felsefe olması gerektiğini söylemiştir. Ardından Bartel (1970), "Pazarlama kurumsal bir süreçtir" diyerek ve Baker (1971), "bir işletme felsefesi olarak pazarlama....." şeklinde bir tanımlamada bulunarak pazarlamanın bir felsefe olduğuna işaret etmişlerdir. Ancak 1970'li yıllarda pazarlama karması (4P) paradigmacıları, halen pazarlamanın fonksiyonelliğine ilişkin tanımlamalarına devam etmişlerdir (Üner, 2003: 54). Buna karşılık şebeke yaklaşımını temel alan ilişkisel pazarlama paradigmacıları ise, pazarlamanın daha çok felsefi olarak ele alınması gereğini ortaya koymuşlardır (Üner, 2003).

Tüm bu açıklamaların ışığında pazarlama örgütlenmesinde üç temel yaklaşımın varlığından söz edilebilir:

- 1. Fonksiyonel örgütlenme yaklaşımı
- 2. Süreç tipi örgütlenme yaklaşımı
- 3. Ağırlıklı olarak süreç tipi örgütlenme yaklaşımı

3.1. Fonksiyonel Pazarlama Örgütlenmesi

Fonksiyonel pazarlama örgütlenmesinde pazarlama faaliyetleri, işletme içerisinde yapılandırılan bir bölüm içinde yer alan pazarlama uzmanları tarafından yürütülür. Buna göre; pazarlama bölümü ifadesiyle, pazarlama fonksiyonunu yerine getiren örgütsel bir birim ve bu birimin tüketici istek ve ihtiyaçlarını karsılama sürecini üstlenmesi anlasılmaktadır (Üner, 2003: 47).

Bir örgüt yapısı içerisinde pazarlama bölümünün yapısı; örgütün büyüklüğüne ve kârlılığına, ürünlerin özelliklerine, üst yönetimin pazarlama faaliyetlerine verdiği öneme ve yönetim tarzına bağlı olmakla birlikte, burada önemli olan etkili bir pazarlama desteği sağlamak için ihtiyaç duyulan bir dizi alt fonksiyonu oluşturmaktır.

İşletmenin büyüklüğüne göre pazarlama örgütlenmesinde farklı faaliyetler ya da alt fonksiyonlar söz konusu olabilir. Bu faaliyetleri;

- Satış,
- · Reklâm,
- Pazarlama araştırması,
- Fiyatlandırma,
- · Dağıtım,
- Tutundurma,
- Pazarlama bilgi sistemleri ve
- Marka yönetimi

birimleri şeklinde ayrı ayrı örgütlemek olasıdır. Ancak pazarlama uygulamacıları, marka yönetimi ile tutundurmayı ve pazarlama planlaması ile lojistik birimlerini birleştirmektedirler (Trim, 2002: 259). Yani çok fazla fonksiyonel bölünmeden bir kaçış söz konusudur.

Fonksiyonel pazarlama örgütlenmesinin amacı; pazarlama görevlerinden birbirleriyle benzer olanlarının gruplandırılması, farklı gruplar arasındaki ilişkilerin kurulması, çalışanların görev, yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi ve bunlar aracılığıyla çalışanların ve yapılan işin sonuçlarının kolaylıkla değerlendirilmesi ve denetimidir. Etkili fonksiyonel pazarlama örgütlenmesi, kimlerin karar verme yetki ve sorumluluğuna sahip olduğunu, kimlerin hangi işleri yapacağını spesifik olarak belirler (Shipley ve Fonfara, 1993: 60). Ancak burada unutulmaması gereken, işletme kurulurken oluşturulan pazarlama örgüt yapısı günün ve hitap edilen pazarın koşullarına göre revize edilmesi gerekliliğidir.

Fonksiyonel pazarlama örgütlenmesi farklı şekillerde yapılabilir. Pazarlama bölümü aşağıda verilen tablodaki şekillerde dizayn edilebilir:

Tablo 1: Pazarlama Bölümü Tasarım Tipleri

Fonksiyonlara göre	0	Satış	
	0	Reklâm	
	9	Pazarlama araştırması	
	0	Dağıtım	
Bölgelere göre	2	Amerika	
	0	Almanya	
	0	Türkiye	
Coğrafi alanlara göre	9	Doğu	
	0	Batı	
	0	Güney	
Ürünlere göre	2	Beyaz eşya	
	S	Bilgisayar	
	•	TV	
Markalara göre	0	A Markası	
	>	B Markası	
Müşteri tiplerine göre	0	Kadın müşteriler	
	S	Genç müşteriler	

Kaynak: Mucuk, 2000: 271; Culley, 1987: 3.

Pazarlamaya bakış açısında oluşan değişimler ile birlikte, pazarlama bölümünün doğası, yapısı ve rolü hakkındaki bakış açıları da değişmiştir. Gelecekte pazarlama bölümlerinin metamorfoz yoluyla başka bölümlere dönüşeceği olasıdır. Örneğin; müşteri bölümü adını alabilirler ya da iki ya da daha fazla bolüme ayrılabilirler: Pazarlama Araştırması ve Enformasyon Bölümü veya Pazarlama İletişimleri Bölümü gibi (Kotler, 2000: 259).

Pazarlama fonksiyonunu diğer işletme fonksiyonlarından ayıran fonksiyonel örgütlenme, pazarlama felsefesinin tüm işletme çalışanlarının zihinlerine yerleştirilememesine neden olmaktadır. İşletmenin önemli bir kısmının pazarlama eğitiminden yoksun oluşu, müşterilere sadece müşteri ilişkisi hayat seyrinin başlangıç ve satın alma aşamalarında yüksek düzeyde ilgi gösterilmesine yol açar. Tüketim ve kullanım sürecinde, ilişkinin pazarlama bölümü dışı personel tarafından yönetilmesi, müşteri düşüncelerinin gerektiği şekilde dikkate alınmaması sonucunu ortaya çıkarır. Nitekim, özellikle KOBİ'lerde ve hizmet işletmelerinde işletme içerisinde pazarlama bölümü çalışanlarının yanı sıra kendi alanlarının uzmanı olan diğer bazı çalışanlarda pazarlama sürecine katılacaklardır (Üner, 2003). Bu durum, fonksiyonel pazarlama örgütlenmesinin yetersizliğinin bir göstergesidir.

İşletmenin bütün çalışanları, müşteri odaklı hareket etmeye başladıkları zaman, pazarlama bölümü gerekli midir ve gerekliyse hangi büyüklükte olması gerekir? sorusunu da bu noktada yanıtlamak gerekir. Bir pazarlama bölümünün geleneksel işlevlerinden biri, tüm diğer bölümlere karşı müşterinin çıkarlarını savunmaktır. Bugün işletmelerin çoğu, ürün için çalışan işletme olmaktan, pazar için hatta müşteri için çalışan işletme olmaya dönüşmeye başlamışlardır. Bazı işletmeler, bütün çalışanlarının öncelikle müşteriyi düşündükleri etkin bir kültür geliştirmişlerdir. Bu işletmelerde, "müşteriye sahip olmak" yalnızca pazarlama bölümünün işlevi olmaktan çıkıp, işletme çapında bir faaliyet olmuştur. Böyle işletmelerde, pazarlama bölümünün rolü daha küçük olabilir. Çünkü her bir fonksiyon ve süreç, müşteriyi bir numaralı en önemli kişi yapma görevini yerine getirmekle yükümlüdür (Kotler, 2000: 258). Fonksiyonel pazarlama örgütlenmesi, çalışanların müşteri odaklı faaliyette bulunmalarını sağlamak ve ilgili taraflarla ilişkilerin istenilen şekilde sürdürülebilmesi açısından bazı eksiklikler taşımakta ve sınırlı uygulama alanı olan bir örgütlenme şekli olarak gözükmektedir.

3.2. Süreç Tipi Pazarlama Örgütlenmesi

Süreç tipi pazarlama örgütlenmesinde; pazarlama faaliyetlerinin sorumluluğu, pazarlama uzmanı olmayan diğer çalışanlar tarafından da paylaşılır ve yakın faaliyetler entegre edilerek süreçler oluşturulur. Özellikle hizmet sektörünün gelişmesi (Heskett, 1986; Fisk ve diğerleri, 1993) ve müşterilerle uzun dönemli ilişkilerin geliştirilmesi gereği (Hakansson ve Sharma; 1996) uzun yıllar boyunca süregelen pazarlamanın birim/bölüm şeklinde örgütlenmesi hegemonyasını kırmış (Laing ve McKee, 2000: 576) ve yeni bir örgütlenme şekli gereksinimini ortaya çıkarmıştır. Zira tüketici pazarlarından farklı olarak, sadece satış ve pazarlama çalışanlarının tüketici ile karşılaşmasının aksine; KOBİ'lerde ve hizmet sektöründe tüm çalışanların müşteriyle etkileşim içinde olabileceği gerçeği, pazarlamanın sadece pazarlama bölümüne bırakılamayacağını ve süreç tipi örgütlenme gereğini ortaya koymaktadır.

Zaten bu noktada pazarlama hakkında ortaya atılan bir dar görüşü belirtmek gerekir. Bu dar görüş, pazarlamanın aslında yalnızca işletmenin bölümlerinden biri olduğunu söylemektedir. Tabii ki işletmelerde pazarlama konusunun ele alındığı ve bu konuda çalışmaların yürütüldüğü bir pazarlama bölümü olabilir. Ancak, pazarlama ile ilgili yaklaşım ve uygulamalar, işletmenin yalnızca bu bölümünde ele alınırsa, işletmenin fena halde tökezleyebileceği unutulmamalıdır. Hewlett-Packard'ın kurucularından olan David Packard'ın şu bilgece sözlerine kulak vermek gerekir (Kotler, 2000: 27): "Pazarlama, yalnızca pazarlama bölümüne bırakılamayacak kadar önemlidir".

Fonksiyonel bölümleri bırakıp süreç ekipleri oluşturmaya başlayan bir işletmenin, pazarlama

bölümüne gereksinimi olmayabilecektir. İşletmelerin çoğu son zamanlarda fonksiyonel bölümlendirmeden soğudular. Çünkü bu bölümleri kendi çıkarlarının peşinde koşan depolar olarak görmeye başladılar. Buna göre, satın alma bölümü, kendi satın alma maliyetlerini düşürmeye çalışacaktır. Ama bu da bazen ürün kalitesini düşürme pahasına olur. Sevkiyat bölümü, müşterilerin malın ellerine geçmesi için daha uzun süre beklemeleri gerekse bile, taşıma maliyetleri düşük olan demiryolunu havayoluna tercih edebilir (Kotler, 2000: 257). Bu açıdan, bölümler arası çatışmaları önleyen, örgütsel amaçlar çerçevesinde fonksiyonları entegre eden süreç yaklaşımı, müşteriler nezdinde işletmelerin bütünsel imajı için önemlidir.

Çok etkileyici bir kitap olan "Değişim Mühendisliği" adlı kitap, işletmeleri, dikkatlerini fonksiyonlardan süreçlere yöneltmeye çağırmaktadır (Kotler, 2000: 257). Süreçler, işletmelerin müşteriye yaptıkları taahhütleri yerine getirebilmek için yapmaları gereken büyük iş bloklarını entegre ederler (Hammer ve Champy, 1994). Örneğin, önemli süreçlerden biri olan siparişi teslim etme ve ödeme, çeşitli bölümlerin işbirliğini gerektirir: Faturalandırma, depolama ve nakliye. Çoğu zaman bu bölümler birlikte ve uyumlu çalışmazlar ve büyük zaman kaybına neden olurlar. Bazı işletmeler, bir sürecin hedeflerine ulaşmak için gerekli olan ayrı ayrı faaliyetleri bir araya getirip bütünleştirmekle görevli süreç yöneticileri tayin ediyorlar. Süreç yöneticileri çeşitli uzmanlardan oluşan ekipler kurar ve onlarla çalışırlar (Kotler, 2000: 257). Böylelikle, pazarlama faaliyetleri birbirleriyle uyumlu iş süreçleri şeklinde yeniden birleştirilmesi ilkesine göre kurulup geliştirilebilir ve fonksiyonel bölünmelerin ortaya çıkaracağı zaman, işgücü ve müşteri kayıpları ortadan kaldırılabilir.

Süreç ekipleri çoğaldıkça, pazarlama bölümü çalışanları kendi bölümlerinde daha az zaman geçirdiklerini, projeleri yürüten ekibin üyeleri olarak daha fazla zaman geçirdiklerini göreceklerdir. Bu, pazarlama bölümünün gözle görülür boyutlarını küçültebilir (Kotler, 2000: 258) ve hatta ortadan kaldırılması gereğini doğurabilir.

İşletmenin herhangi bir bölümü, müşterilere iyi veya kötü davranabilir ve onların işletmeye olan ilgilerinin olumlu ya da olumsuz yönde değişmesine neden olabilirler. İşletmenin herhangi bir bölümü müşteriyi memnun etme ilkesi ile çalışmadığı zaman olumsuz durumlarla karşılaşılabilir. İşletmenin diğer bölümlerindeki müşteri zihniyetli olma eksikliğinin bir ölçüde pazarlama bölümünün varlığından kaynaklandığını öne sürenler de olmuştur. Diğer bölümler, kendi bölümlerinin sorumluluğundaki işleri yürütürken "müşteri yaratma ve memnun etme" işinin pazarlama bölümüne ait olduğu düşünülebilirler. Bir işletmenin pazarlama bölümü olmasa, o işletmenin diğer bölümlerinin müşteriye yaklaşımları acaba daha iyi mi olurdu? İlerici şirketler, bütün bölümlerinin müşteri yönelimli bir yaklaşımla hareket etmelerini sağlamaya çalışırlar (Kotler, 2000: 27-28). İşletmelerin özellikle Ar-Ge, satın alma, üretim ve satış başta olmak üzere bütün bölümleri müşteri odaklı olmalıdır.

Müşterinin merkeze yerleştirildiği bugünün iş dünyasında, "müşteri bulma ve müşteriyi memnun etme" işi sadece pazarlama bölümüne ait bir kavram olmamalıdır. Bugünün çağdaş işletmeleri bütün çalışanlarının müşteri merkezli yaklaşımla olmasa da, müşteri memnuniyetine yönelik bir yaklaşımla hareket etmelerini sağlamaya çalışmaktadır (Kotler, 2000). Sonuç olarak; süreç tipi pazarlama örgütlenmesi, bütün çalışanların müşteri odaklı olmasını fonksiyonel örgütlenmeye göre daha fazla sağlayabildiği için daha fazla tercih edilebilecek bir örgütlenme tipi olarak gözükmektedir.

3.3. Ağırlıklı Olarak Süreç Tipi Pazarlama Örgütlenmesi

Bu örgütlenme türü, fonksiyonel ve süreç tipi yaklaşımların bir karması olarak nitelendirilebilecek bir yaklaşım olarak tanımlanabilir. Son on yılda pazarlamanın bir fonksiyondan daha çok uygulamasına tüm fonksiyonların katıldığı bir grup değer ve süreçler olarak görülmeye başlanması (Moorman ve Rust, 1999: 180) pazarlama sorumluluğunun yaygın bir şekilde paylaşılabileceği konusunu gündeme getirmektedir.

Bu üçüncü tür yaklaşımda; geleneksel pazarlama fonksiyonları olan pazarlama araştırması ve pazarlama karması faaliyetlerini pazarlama bölümü yerine getirirken, interaktif pazarlama faaliyetlerini yani müşteriyle karşılaşmadaki etkileşimleri ve burada müşteri odaklı faaliyetle bulunma görevini ise pazarlamacı olmayan diğer işletme çalışanları yerine getirmektedirler (Üner, 2003). Hatta; Grönroos (1990a), iddia etmektedir ki, işletmelerde sadece reklam, halka benimsetme ve fiyatlandırma faaliyetlerini pazarlama bölümü yerine getirmeli bunun dışında kalan faaliyetler ise, kısmi-zamanlı pazarlamacılar tarafından yerine getirilmelidir.

İlişkisel pazarlama paradigmasında detaylı bir şekilde açıklandığı gibi işletmede her çalışan bir kısmi-zamanlı pazarlamacı gibi (Gummesson, 1987) hareket ettiğinde fonksiyonel örgütlenme gereği tamamen ortadan kalkmaktadır. Kısmi-zamanlı pazarlamacı ifadesi, pazarlama örgütlenmesindeki gelişmeler ışığında yükselmiş bir ifadedir. Kısmi-zamanlı pazarlamacılar, tam zamanlı pazarlama uzmanı olmayıp müşteri ilişkilerini güçlendirebilen işletme çalışanlarıdır (Üner, 2003: 49). Bu çalışanlar, pazarlamanın geleneksel fonksiyonları dışında kalan interaktif fonksiyonları gerçekleştirirler. İnteraktif pazarlama fonksiyonları; "pazarlama bölümü dışında pazarlama" şeklinde de adlandırılıp, alıcı ve satıcının hizmet tecrübesindeki etkileşimini ifade eder (Üner, 2003: 49).

4. KOBİ'lerde Pazarlama ve Pazarlama Örgütlenmesi

Bu bölümde önce KOBİ'lerin pazarlamada karşılaştığı sınırlamalara değinilecek, ardından KOBİ'lerde pazarlama faaliyetleri anlatılacak ve son olarak KOBİ'lerde pazarlama örgütlenmesi konusunda geliştirilen bir model sunulacaktır.

4.1. KOBİ'lerin Pazarlamada Karşılaştığı Sınırlamalar

Bilindiği üzere KOBİ'ler kendilerine özgü bir takım özelliklere sahiptir. KOBİ'lere uygun pazarlama örgütlenmesi modelini seçmek için bu özelliklerini dikkate almak gerekir. Bu sınırlayıcı özellikler aşağıdaki gibi özetlenebilir (Carson,1990: 17-27 ve Schneider, 2005):

- a. Bütçe Kısıtı: KOBİ'ler, pazarlama faaliyetleri için genellikle düşük bütçe ayırabilmektedirler. Bu yüzden gerekli pazarlama faaliyetlerini gerçekleştirememekte ve nitelikli pazarlama çalışanları istihdam edememektedir.
- **b.** Küreselleşememe: İkinci olarak KOBİ'ler uluslar arası pazarlara açılmakta zorlanmaktadırlar. Özellikle ihracatta yaygın ve güçlü bir ağa sahip olamamaktadırlar.
- c. Plan Eksikliği: Üçüncü olarak KOBİ'ler nakit, zaman ve harcama kısıtlılığından dolayı planlamaya çok fazla önem vermezler. Operasyonel ve günlük çalışmalara ağırlık vermekte veya tercih etmektedirler.
- d. Araştırma Yapılması: Pazar fırsatlarının, mevcut ve gelecek durumun, rakiplerin ve pazar eğilimlerinin temel olarak araştırılması gerekir. Ancak KOBİ'ler pazarlama araştırmasına gereken önemi vermemektedirler.
- e. Tanıtım Sorunları: Beşinci olarak KOBİ'ler reklam, fuar ve sergilere katılma, alıcılarla karşılıklı veya yüz yüze görüşme gibi tanıtım faaliyetlerine sınırlı bir öncelik ve önem verirler.
- f. Pazara hakim olamama: Altıncı ve son olarak KOBİ'ler piyasada fiyat tespitinde birtakım zorluklarla karşılaşmakta ve maliyetlerdeki artışları fiyatlara yansıtamama ve kâr elde edememeleri sonucuyla sık sık karşılaşmaktadırlar.

4.2. KOBİ'lerde Pazarlama Faaliyetleri

KOBİ'lerin pazarlama konusunda, satış faaliyetlerini pazarlamaya ilişkin taktikleriyle birlikte yürütebilecek bir program uygulamaları en etkili (Schneider, 2005) ve verimli bir yol olarak

gözükmektedir. Pazarlama faaliyetleri için ayrılacak bütçenin gider olarak görülmesi yerine uzun vadeli marka oluşturma sürecinin ilk adımları olarak görülmesi de bu aşamada gereklidir.

KOBİ'ler bugünün iş dünyasında hayatiyetlerini devam ettirebilmeleri amacıyla aşağıdaki pazarlama faaliyetlerini yerine getirmelidirler:

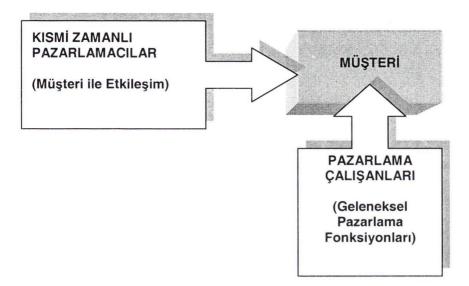
- SWOT (fırsat/tehdit ve güçlü/zayıf yönler) analizi yapmak,
- Müşteri çevresini analiz etmek,
- Pazarı bölümlendirerek hedef pazarları belirlemek,
- Pazarlama stratejileri geliştirmek,
- Hitap edilen pazara uygun bir konumlandırma ya da yeniden konumlandırma stratejisi oluşturmak,
- Seçilen pazarlama stratejilerine uygun pazarlama karmasını belirlemek,
- Tek başına ihracatın zor olduğu durumlarda sektörel dış ticaret şirketleri (SDTŞ) içerisinde yer almak.
- Müşterilerle ve diğer ilgili taraflarla ilişkileri sürdürmek ve geliştirmek,
- Müşteri tatmin araştırmaları yapmak,
- Rekąbet üstünlüğü bulunmayan mal veya hizmetler yerine yeni mal veya hizmetler geliştirmek,
- Bayilerle birlikte ortak reklâm kampanyaları yürütmek,
- Bölgesinde veya yurt çapında sosyal sorumluluk amaçlı faaliyetler yürütmek.

4.3. KOBİ'lerde Pazarlama Örgütlenmesi

Başta MPM'nin Kayseri, Afyon, Balıkesir, Mersin, Karaman ve Adana Verimliliği Artırma Projelerinde (MPM, 1999-2000-2001-2003-2004) ve Türkiye genelinde gözlemlendiği gibi KOBİ'lerde pazarlama faaliyetlerine gereken önemin verilmediği, kavram olarak "pazarlama" ve "satış"ın ya birbiriyle karıştırıldığı ya da ikisinin aynı faaliyetler olduğu düşünüldüğü, pazarlama bölümünün kurulmadığı ve bazı pazarlama faaliyetlerinin de ya satış bölümü çalışanlarınca ya da üst düzey yöneticiler tarafından gerçekleştirildiği bir gerçektir.

Burada şunu belirtmek yanlış olmayacaktır: Mevcut durumda KOBİ'lerde pazarlama bölümünün olmaması ve pazarlama faaliyetlerinin de diğer bölüm çalışanları ve yöneticileri tarafından yerine getirilmesi bir yanlışlık değil, pazarlamaya önem verilmemesi hiç değil; aksine süreç tipi pazarlama yaklaşımı ve kısmi zamanlı pazarlamacılar yaklaşımlarına bilinçli şekilde olmasa da uygun hareket edilmesi anlamına gelmektedir. Bu açıdan kurumsallaşma adı altında mutlaka pazarlama bölümü kurulması KOBİ'lerde ek kaynak gereksinimi, gereksiz yere formelleşme ve ek istihdam gereksinimi doğuracağından dolayı doğru görülmemektedir.

Hem KOBİ'lerde pazarlama konusunda yaşanan mevcut durumun reorganizasyonu açısından hem de pazarlama faaliyetlerinin daha kolay ve etkili bir şekilde uygulamaya alınabilmesi açısından KOBİ'lerin ağırlıklı olarak süreç tipi pazarlama yaklaşımını benimsemesi ve kısmi zamanlı pazarlamacılar yaklaşımını acilen uygulamaya almaları gerekmektedir. KOBİ'lerde kısmi-zamanlı pazarlamacılar, müşteri ilişkilerini güçlendirmek amacıyla pazarlamanın geleneksel fonksiyonları dışında kalan faaliyetleri yerine getirirler. Müşteri ile yakın ilişki durumlarında müşteri odaklı davranarak işletmelerini en başarılı şekilde temsil ederler.



Şekil 1: KOBİ'lerde Pazarlama Sorumluları

5. Sonuç

Pazarlama fonksiyonu, şirketlerin satış bölümlerinin bir uzantısı olarak yaşamına başlamasına rağmen, bugün geldiği nokta işletmelerin en önemli süreçlerinden biri olma statüsüdür. Pazarlamanın bu gücünü nereden aldığı hep tartışılan bir konudur. Zira uzantısı olarak başladığı satış bölümü, şimdilerde pazarlama sürecinin bir uzantısı olmuştur. Kısaca bunun nedeni, küreselleşme ve dünya ticaretinin artan hacmi ve karmaşıklığıdır. Aslında bunlara bir de tüketici tercih, gereksinim ve davranışlarında ortaya çıkan değişim ve gelişimler de eklenmelidir.

Bu kadar büyük bir evrim geçiren pazarlamanın işletmelerde nasıl örgütleneceği konusu ağırlıklı olarak süreç tipi bir yapıyla çözüme kavuşturulabilir. Yani klasik pazarlama fonksiyonları pazarlama uzmanları tarafından yürütülecek, interaktif pazarlama faaliyetleri ise, işletmenin tüm çalışanları tarafından yerine getirilecektir. Tüm çalışanların pazarlama uzmanı olmalarına gerek olmamakla birlikte, müşteri odaklı olmayı benimsemiş olmaları ön şarttır. KOBİ'lerde de, yukarıda belirtilen pazarlama örgütlenmesi oldukça uygun gözükmektedir. Zira, tüm çalışanları pazarlama sürecine katmak, KOBİ'lerin etkinliği açısından büyük önem arz etmektedir.

KAYNAKLAR

CARSON, David J. "The Marketing Models", <u>European Journal of Marketing</u>, Vol. 24, No. 1, 1990, s. 17-27.

CEMALCILAR, İlhan. Pazarlama, Beta Yayınları, İstanbul, 1999.

CHIEF EXECUTIVE. "The New Paradigm", Chief Executive, June, 1992, s. 61-65.

CRAVENS, David W. "Examining The Impact of Market-Based Strategy Paradigms on Marketing Strategy", Journal of Strategic Marketing, Vol. 6, 1998, s. 197-208.

CRAVENS, David W., PIERCY Nigel F. ve SHIPP Shannon H. "New Organization Forms for Competing in Highly Dynamic Environments: The Network Paradigm", <u>Proceedings of the Second Research Conference on Relationship Marketing</u>, Atlanta, 1994.

CULLEY, Lazer. "Pazarlama Organizasyonu", Pazarlama Dünyası, Yıl 1, Sayı 4, 1987, s. 3

DEMING, W. Edwards. Krizden Çıkış, Kalder Yayınları, İstanbul, 1998.

DRUCKER, Peter F. The Practice of Management, Harper and Row, New York, 1954.

FISK, Raymond P., BROWN Stephen W. ve BITNER Mary Jo. "Tracking the Evolution of the Services Marketing Literature", Journal of Retailing, Vol. 69, Spring, 1993, s. 61-103.

GRÖNROOS, Christian. "Relationship Approach to Marketing in Service Contexts: The Marketing and Organizational Behaviour Interface", Journal of Business Research, Vol. 20, 1990a, s. 3-11.

GRÖNROOS, Christian. Service Management and Marketing, Lexington Books, Lexington, MA., 1990b.

GRÖNROOS, Christian. "Relationship Marketing: Strategic and Tactical Implications", Management Decision, Vol. 34, No. 3, 1996, s. 5-10.

GUMMESSON, Evert. "The New Marketing: Developing Long Term Interactive Relationships", Long Range Planning, Vol. 20, 1987, s. 10-20.

GUMMESSON, Evert. "Relationship Marketing and Imaginary Organizations: a Synthesis", European Journal of Marketing, Vol. 30, No. 2, 1996, s. 31-44.

GUMMESSON, Evert. Total Relationship Marketing, Butterworth-Heinemann, Oxford, 1999.

HAKANSSON, Hakan ve SHARMA D. Deo. "Strategic Alliances in a Network Perspective", in Iacobicci, D. (Ed.), **Networks in Marketing**, Sage, Newbury Park, CA, 1996.

HAMMER, Michael ve CHAMPY James. **Değişim Mühendisliği**, Çev: Sinem Gül, Sabah Kitapları, İstanbul, 1994.

HARRIS Lloyd C. ve OGBONNA Emmanuel. "The Organization of Marketing: A Study of Decentralized, Devolved and Dispersed Marketing Activity", Journal of Management Studies, Vol. 40, No. 2, March 2003, s. 483-512.

HESKETT, James L. **Managing in the Service Economy**, Harvard Business School Press, Boston, 1986.

KARAMAN, Mustafa Said. "İşletmelerde Pazarlama Örgütlenmesi ve Hastanelere İlişkin Bir Öneri", Verimlilik Dergisi, Verimlilik Dergisi, Nisan/Haziran, 2003, s. 113–130.

KOTLER, Philip. Marketing For Nonprofit Organizations, Prentice-Hall Inc., New Jersey, 1982.

KOTLER, Philip. Kotler ve Pazarlama, Çev: Ayşe Özyağcılar, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000.

LAING, Angus W. ve McKEE Lorna. "Structuring the Marketing Function in Complex Professional Service Organizations", <u>European Journal of Marketing</u>, Vol. 34, No. 5/6, 2000, s. 576-597.

MPM. Kayseri Verimliliği Artırma Projesi, MPM Yay., Ankara, 1999.

MPM. Afyon Verimliliği Artırma Projesi, MPM Yay., Ankara, 2000.

MPM. Balıkesir Verimliliği Artırma Projesi, MPM Yay., Ankara, 2001.

MPM. Mersin Verimliliği Artırma Projesi, MPM Yay., Ankara, 2003.

MPM. Karaman Verimliliği Artırma Projesi, MPM Yay., Ankara, 2004.

MPM. Adana Verimliliği Artırma Projesi, MPM Yay., Ankara, 2004.

MUCUK, İsmet. Pazarlama İlkeleri, Türkmen Kitabevi, 12. Basım, İstanbul, 2000.

NIKOLENKO, Alexander ve KLEINER Brian H. "Global Trends in Organizational Design", <u>Work Study</u>, Vol.45, No.7, 1996, s. 23-26.

OAKLAND, John S. Total Quality Management: The Route to Improving Performance, Butterworth-Heinemann, Oxford, 1993.

PIERCY, Nigel F. ve CRAVENS David W. "The Network Paradigm and the Marketing Organization", <u>European Journal of Marketing</u>, Vol. 29, No. 3, 1995, s. 7-34.

SCHNEIDER, Laura. "Marketing Basics for the Small Business", http://marketing.about.com/cs/sbmarketing/l/aa060103a.htm, 12 Nisan 2005.

SENGE, Peter M. The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization, Random House Business Books, London, 1999.

SHIPLEY, David ve FONFARA Krzysztof. "Organization for Marketing among Polish Companies", <u>European Journal of Marketing</u>, Vol. 27, No. 11/12, 1993, s. 60-79.

SLATER, Stanley F. ve NARVER John C. "Market Orientation and the Learning Organization", <u>Journal of Marketing</u>, Vol. 59, July, 1995, s. 63-74.

STEWART, Thomas A. Entelektüel Sermaye, MESS Yayınları, İstanbul, 1997.

TRIM, Peter R.J. "Corporate Intelligence and Transformational Marketing in the Age of the Internet", Marketing Intelligence and Planning, Vol. 20, No. 5, 2002, s. 259-268.

ÜNER, M. Mithat. "Pazarlama Tanımı Üzerine", Pİ, Nisan, 2003, s. 44-57.

WEBSTER, Frederick E. "The Changing Role of Marketing in the Corporation", <u>Journal of Marketing</u>, Vol. 56, October, 1992, s. 1-17.

ŞİRKET GİRİŞİMCİLİĞİNİN FİRMANIN KALİTATİF, KANTİTATİF VE YENİLİK PERFORMANSINA ETKİLERİ

Ercan ERGÜN, Lütfihak ALPKAN, Yücel EROL¹

ÖZET

Şirket Girişimciliği üzerine yürütülen çalışmalar son yıllarda hızlı bir artış göstermektedir. Literatürde genel kabul gören şirket girişimciliği boyutlarının- risk alma, proaktiflik, yenilikçilik eğilimi- KOBİ'lerde kalitatif, kantitatif ve yenilik performansı gibi başarı kriterlerine önemli katkıları olduğu belirtilmektedir. Bu çalışmanın amacı, Türkiye'nin gelişmekte olan Orta Karadeniz Bölgesindeki (Tokat, Çorum, Amasya) üretim işletmelerinin performansına, şirket girişimciliğinin boyutlarının etkilerini açıklamaktır. Elde edilen bulgular yorumlanarak girişimci, yönetici ve araştırmacılar için öneriler sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Şirket Girişimciliği, Performans

ABSTRACT

The studies on Corporate Entrepreneurship (CE) have grown rapidly during the last decade. CE with its three main dimensions- Risk Taking, Proactiveness, and Innovativeness- according to the past literature contributes a lot to the qualitative, quantitative and innovative performance of the SMEs. In this study, our aim is to explore the nature of the CE-performance relationships developing region on Turkey. Data collected from manufacturing and exporting SMEs in the regions of "Orta Karadeniz" (Tokat, Çorum, Amasya). Findings are interpreted and suggestions for entrepreneurs, managers, and researchers are provided.

Keywords: Corporate Entrepreneurship, Performance

1. Giriş

Günümüz toplumları ve organizasyonları için başarılı olmak kaçınılmaz bir gerekliliktir. Bu gereği yerine getirmenin yolu, içinde faaliyette bulunulan çevre koşullarının iyi değerlendirilerek mevcut durumun sürdürülmesinin mi, yoksa yeni çevresel koşullara uyum sağlamanın mı önem kazandığının belirlenerek uygun stratejilerin uygulamaya konulmasıdır (Atik, 2002). Örgütlerin sürekli değişen ortamda ayakta kalabilmeleri; varolan yapı ve stratejilerini hızla değişen koşullara uydurabildikleri, yanlışlarını düzeltip eksikliklerini giderebildikleri ölçüde mümkün olmaktadır. Böylesi bir süreç örgütleri yarınlara taşımak zorunda olan başta yöneticiler olmak üzere her

¹ Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, İsletme Fakültesi

kademede çalışanlar son yıllarda her zamankinden çok daha fazla sorumluluk anlamına gelmektedir. Değişimlere uyum sağlayamamak, başka bir deyişle geri kalmak ve daha ileri düzeyde yok olmak demektir (Gürçay, 2001)

Her canlı organizma gibi yaşamak ve ayakta kalmak zorunda olan örgütlerin, sosyal bir sistem olarak ele alınmaya başlamaları ile beraber başarılarının sadece yapı, stratejiler ve teknoloji gibi maddi unsurlarla sınırlı kalamayacağı da anlaşılmıştır. Bu ise yöneticilerin, çözümü o ana kadar fark edilmemiş bazı kaynaklarda aramalarına neden olmuştur. Tıpkı; yönetim düşüncesinin gelişiminde yer alan süreçte görüldüğü gibi bu nokta "çalışan insan"ı esas alan bir özellik taşımaktadır (Gürçay, 2001). Bu düşünce çerçevesinde 1980'lerden sonra yaşanan hızlı gelişimler ve özellikle batılı firmalarda yaşanan büyük iflaslar firmaların daha dinamik olmaları sonucunu ortaya çıkarmıştır ve bu çerçevede araştırmacıların girişimcilik ruhu ve şirket girişimciliği gibi kavramlara yoğun olarak ilgi gösterdiklerini görülmektedir.

Girişimcilik mevcut statükonun devam ettirilmesinden ziyade yenilikçilik, yaratıcılık gibi mevcut durumun dışına çıkmayı gerektiren ve toplumların ve organizasyonların değişimi başarılı gerçekleştirmelerini sağlamalarına yardımcı olan bir süreçtir (Atik, 2002). Özellikle şirketlerin kuruluş döneminde girişimcilik ruhunun oldukça yüksek olduğu ileriki dönemlerde bu girişim ruhununda yavaşlama olduğu hatta firma büyüdükçe hantallaşıp bürokratik bir kültürel yapıya büründüğü belirtilmektedir (Cameron ve Quinn, 1999).

Cameron ve Quinn (1999) firmaların ilk yıllarında atokrasi kültürüne sahip olduklarını, bu tip kültürün özelliklerini ise şöyle ifade etmektedir: Dinamik, girişimci ve yaratıcı bir çalışma yeridir. İnsanlar elini taşın altına koyar ve risk alır. Liderlerin yenilikçi olduğu ve risk aldıkları kabul edilir. Örgütü bir arada tutan unsur deneyselliğe ve yenilikçiliğe bağlılıktır. Önemli olan en önde yer almaktır. Örgüt uzun dönemde büyümeye ve yeni kaynaklar edinmeye önem verir. Başarı, benzersiz ve yeni ürün veya hizmetler kazanmak anlamına gelir. Bir ürün ve hizmet lideri olmak önemlidir. Örgüt, bireysel girişimi ve özgürlüğü teşvik eder

Çoğu şirketler büyüyüp pazar payları arttıkça ve mali yapıları güçlendikçe daha az riskli ve daha az yenilikçi olma eğiliminde olup, kurulma aşamasındaki esnek ve dinamik yapılarını zaman içinde kaybedebilmektedirler. Bununla birlikte bazı küçük işletmeler de daha kuruluş aşamasında büyüme hedeflerini sınırlı tutup küçük pazar paylarıyla yetinmektedirler. Halbuki gelişen ve sertleşen yerel ve küresel rekabet ortamında, çevresel değişime uyum sağlayıp başarılı olabilmek için örgüt çapında paylaşılan bir atılımcı ve girişimci ruha ve daha agresif rekabet stratejilerine sahip olmanın önemi git gide artmaktadır. Risk almamak, yenilik yapmamak ve pasif kalmak artık mevcut durumu korumak için bile yeterli değildir (Alpkan vd., 2005)

Bu çalışmanın amacı şirket girişimciliğinin boyutlarının (risk alma, proaktiflik, yenilikçilik eğilimi) firmaların finanssal ve pazar performansları yanı sıra firmaların yenilik performansı ve diğer kantitatif performanslarına (Müşteri memnuniyeti, ürün ve hizmet kalitesindeki gelişme, çalışanın iş tatmini, v.s.) etkilerini araştırmaktır. Bu etkilerin Orta Karadeniz Bölgesindeki (Tokat, Çorum, Amasya) firmaların durumunu tespit amacıyla, 10 kişiden fazla çalışanı olan firmalardan (221 firma) anket yoluyla toplamış olduğumuz veriler analiz edilerek, elde edilen bulgular yorumlanarak girişimci, yönetici ve araştırmacılara öneriler sunmaktır.

Çalışmanın bundan sonraki bölümlerinde ilk önce geçmiş literatüre atfen şirket boyutları ile firma performans kriterleri teorik olarak tanımlanıp aralarındaki ilişkilere binaen hipotezler geliştirilecek daha sonra da korelasyon ve regresyon analizleri ile hipotezler test edilip bulgular yorumlanacaktır.

2. Şirket Girişimciliği

Atik (2002) göre girişimci, kaynakları; emek, hammadde ve diğer varlıkları, daha büyük bir değer yaratacak bileşimler yaratacak şekilde bir araya getiren kişidir. Girişimci aynı zamanda değişiklikler, yenilikler ve yeni bir düzen yaratır. Girişimcilik, yeterli çaba ve zaman tahsis edilerek, finansal, fiziksel ve sosyal risklere katlanılarak parasal ödüller, kişisel tatmin ve bağımsızlık elde edilerek yeni bir değer yaratma sürecidir.

Şirket girişimciliği kavramı ise şirket performansının en önemli öncüllerinden sayılıp, şirketin bir bütün halinde risk alma, proaktif olma ve yenilik yapma faaliyetlerini içeren stratejik bir yönelim şeklinde boyutlandırılmaktadır (Miller, 1983; Covin ve Slevin, 1989; Barringer ve Bluedorn, 1999). Aynı zamanda örgütteki rekabet kültürünün önemli öğelerinin, şirket girişimciliği, örgütsel öğrenme, pazar yönelimlilik olduğu ve şirket girişimciliğinin ise rekabetçi kültürün kalbi olduğu belirtilmektedir. Şirket girişimciliğinin yukarda belirttiğimiz üç boyutunun firmanın niteliksel, niceliksel ve yenilik performansına etkileri aşağıda tartışılmıştır.

Risk alma eğilimi; Risk, girişimci şirketlerin rekabet avantajı elde etmek için fırsatları değerlendirme arzularının sonucu olarak kaybedebileceği kaynakların toplamıdır. Bu bağlamda risk alma, farkında olunan riske rağmen girişimden geri durmamak belli oranda riski tolere edebilmektir (Alpkan vd., 2005).

Risk alma eğilimi, şirketin risk alma veya kaçınma şeklindeki karar anındaki eğilimidir. Buna göre, firmanın riskten kaçınma eğilimi yüksekse, olumsuz çıktıları olumlu çıktılardan daha öncelikli bulunmasındandır. Diğerlerinin engel olarak gördüğü bir durumu, fırsat olarak gören girişimci şirketler bu duruma örnek olarak verilebilir (Erdem, 2001).

Şirket girişimciliği proaktif olmayı ve makul derecede risk almayı gerektirir (Covin ve Slevin 1989). Firmalar büyümek ve performanslarını artırmak için stratejik planlar yapmalı, mevcut durumlarını korumak yerine, yenilik yapmaya yönelik müteşebbis bir sistem oluşturmalı başka bir deyişle risk almaya yönelmelidirler. Böylece firma performansları artabilir.

Proaktiflik; Proaktiflik çevrenin gelecekteki taleplerini sezerek bu potansiyel taleplere rakiplerden önce cevap verebilecek ve çevreyi değiştirebileceğini öngörebilecek yapıdaki öncü ve aktif firmaların davranış biçimidir. Proaktiflik, çevrede meydana gelen fırsatları değerlendirmek üzere inisiyatif kullanarak harekete geçme ve çevrede oluşan değişimi yakalama çabaları olarak tanımlamışlardır. Bu bağlamda, proaktiflik kavramı organizasyonların pazarda lider olma girişimlerinde, rakiplerine göre temel ticari faaliyet alanında yeni ürünleri/hizmetleri, teknolojileri ve yönetim tekniklerini daha önce sunması ile ilgilidir. Girişimcinin özünde fırsatları değerlendirmek için harekete geçme dürtüsü vardır. Bu yüzden, gelecekte oluşacak talepleri öngörmek ve fırsatları değerlendirerek hareket edebilmek için şirketlerin yoğun çevre taraması yapması gerekir. Öyleyse, bu konularda pasif veya sadece reaktif olan firmaların performanslarının daha düşük olmasını beklemek yerinde olurcaktır. (Covin ve Slevin 1989, Antoncic ve Hisrich, 2001, Alpkan vd., 2005)).

Yenilikçilik Eğilimi; Bir işletme rekabetçi durumunu koruyabilmek için ürünlerinde yenilik yapmak zorundadır. Yenilik, yeni bir fikrin, ürünün veya sürecin kabulüdür Yenilikçi bir işletme olmak için örgütten yenilik talep edilmeli, yaratıcı bir grup insan toplanıp yaratıcı bir ortama konmalıdır. Baskısız yenilik gerçekleştirilemez. Yenilik duygusal bir deneyimde değildir. İnsanları teknik olarak eğitebilirsiniz. Ancak onlara meraklı olmayı öğretemezsiniz. Yenilik arzusu kısmen genlerden gelir. İnsanlar doğarlar, eğitimle ve kendi kendine verilen teşviklerle yaratıcı olurlar (Tokol, 1998).

Yenilik yapmak yeni ve özgün bir fikrin oluşturulması ve pazarda talep ve rağbet gören ticari değere sahip bir ürüne dönüştürülmesi sürecidir; bu sebeple yenilik buluştan farklı olarak, mevcut ürünlerde, kaynaklarda ve süreçlerde yapılan değişikliklerin veya tamamen orijinal fikirlerin ticarileştirilmesini kapsamaktadır (Neely ve Hii, 1998). Küresel rekabetin yoğun olduğu günümüzde değişimi yakalayabilmek ve hayatta kalabilmek için yenilik yapmayı bir örgüt kültürü haline getirmek ve bunun için en uygun örgütsel yapısı kurmak şarttır.

3. Araştırmanın Metodolojisi

Yukarıda şirket girişimciliği boyutlarının firma performans göstergelerine etkilerini araştırmak amacıyla Orta Karadeniz Bölgesindeki (Tokat, Çorum, Amasya) 10 kişiden fazla çalışanı olan küçük ve orta büyüklükteki imalat işletmelerinde bir anket çalışması yürütülmüştür. Bölgedeki sanayi ve ticaret odalarından veriler ışığında araştırma kriterlerine göre 260 üretim firması olduğu tespit edilmiş olup bunların 221 firmaya ulaşılarak yüz yüze anket yoluyla toplamış olduğumuz veriler analiz edilmiştir.

Verilerin analizinde, SPSS 11.5 istatistik programı kullanılmıştır. Yaptığımız döküm ve analizler sırasıyla şunlardır; anketi cevaplayanlara ait frekans dökümleri, keşifsel faktör analizleri, güvenilirlilik testleri, korelasyon analizi ve araştırma ve regresyon analizlerinden oluşmaktadır. Bu analizlerde kabul edilebilir hata payı yada bir başka ifade ile istatistiksel anlamlılık düzeyi üst sınırı (p değeri) %5 olarak tayin edilmiştir. Yapılan bu analizler aşağıda sırasıyla açıklanmıştır.

4. Araştırmanın Bulguları

Ankete cevap veren kişilerin %6,3'ü ilk ve orta okul mezunu, %31,7'si lise mezunu, %26,7'si yüksek okul mezunu, %34,4'i lisans derecesine sahip ve %1'i yüksek lisans veya doktora eğitimi almıştır. Ankete cevap veren kişilerden %19'u üretim bölümünde, %25'i Muhasebe, Finans ve Personel bölümünde, %4,1'i satış ve pazarlama bölümlerinde ve %52'si ise işletme sahiplerinden oluşmaktadır.

Aşağıdaki Tablolarda faktör analizlerinin sonuçları verilmiştir. Tablo 1'de şirket girişimciliği boyutları olan ve teorik modelimizin bağımsız değişkenlerini oluşturan Risk Alma Eğilimi, Proaktiflik ve Yenilikçilik Eğilimi olan değişkenlerin faktör yükleri gösterilmiştir. Faktör analizi sonucu tablo 1'de görüldüğü üzere anket soruları 3 faktöre yüklenmiştir. Tablo 2'de modelimizin bağımsız değişkenlerini oluşturan şirket performansı boyutlarından niteliksel, niceliksel ve firmanın yenilik performansını faktör yükleri gösterilmiştir. Faktör analizi sonucu tablo 2'de görüldüğü üzere anket soruları 3 faktöre yüklenmiştir. Bu durum, değişkenleri ölçmek için kullandığımız anket sorularının bir bütünlük arz ettiğini ve değişkenlere doğru yüklendiğini göstermektedir.

Tablo 1: Şirket Girişimciliği İle İlgili Faktörler

SORULAR	BİL	EŞENI	LER
RİSK ALMA EĞİLİMİ	1	2	3
-Yüksek belirsizlik ve risk içeren projelere/yatırımlara	0,79		
firmamız yöneticilerince çok değer verilir.	8		
Einmannada aaksanlama aa šv. niak almassa vatkenden	0,79		
- Firmamızda çalışanların çoğu risk almaya yatkındır.	6		
- Firmamızda risk alma olumlu bir girişim ve davranış olarak	0,78		
görülür.	8		
- Sonuçta başarısız bile olunsa yeni proje fikirleri önerip	0,77		
kişisel olarak risk alan çalışanlarımız takdir edilir.	4		
- Firmamız yüksek getiri ihtimali olan riskli	0,74		
projelere/yatırımlara girişmekten kaçınmaz	3		
- Firmamızda çalışanlar hesaplanmış makul riskler taşıyan yeni	0,60		
fikirler üretmeleri için teşvik edilir.	6		
- Firmamızın rakiplerine kıyasla risk alma eğilimi daha	0,56		
yüksektir.	7		
PROAKTIFLIK	1	2	3
- Firmamız rakiplerin hamlelerini bekleyip onlara cevap	18	0,75	
vermeye değil, ilk hamleyi kendisi yapmaya çalışır.		4	
- Firmamız pazara yeni ürün ve hizmet sunmada rakiplerinden		0,68	
daha hızlı davranmayı hedeflemiştir.		9	
- Firmamız her konuda rakiplerinden önce davranmaya çaba		0,65	
sarf eder.		2	
- Firmamız rakiplerine karşı genellikle kıran kırana bir rekabet		0,57	
anlayışını benimsemiştir.		6	
- Firmamız iddialı ve geniş kapsamlı stratejik hamleler		0,53	
(eylemler) yapmayı tercih eder.	1	1	3
YENİLİKÇİLİK EĞİLİMİ	1	2	3
- Firmamız işlerin yürütülmesinde sürekli olarak yeni			0,83
yöntemler (usuller) arayışındadır.			5
- Firmamız işleri daha iyi yapabilmek için yeni yollar arar.			0,80
	:		0 78
- Yeni ürün ve hizmet geliştirme konusuna firmamız çok önem			0,78
verir.			0,71
- Firmamız sıklıkla yeni fikirleri hayata geçirmeye çalışır.			9
- Firmamız her zaman en son teknolojilere yatırım yapma			0,71
çabası içindedir.			0
- Yeni ürün ve hizmet geliştirebilmek için yeterli ölçüde			0,61
harcama yapılır.			4
Toplam Açıklanan Varyans : % 63,20			

Tablo 2: Performans İle İlgili Faktörler

SORULAR	BİL	EŞENI	LER
NİTELİKSEL PERFORMANS	1	2	3
-Çalışanların firmaya bağlılığındaki artış	0,86		
yangamam mmaya bagiingiindaki artiq	1		
-Çalışanların işten aldığı tatmindeki artış	0,82		
-Müşteri memnuniyetindeki artış	0,73		
-Muşteri memiliniyetindeki artış	9		
-Firmanın genel performansı	0,62		
NİCELİKSEL PERFORMANS	5	2	3
-Toplam varlık (aktif) karlılığı		0,88	
-Topiam variik (aktii) kariingi		6	
-Ciro karlılığı (Kar/Toplam satışlar)		0,84	
		0,83	
-Öz sermaye/yatırım karlılığı (Kar/ özsermaye)		6	
-Satışların artışı		0,77	
-Sauştarın artışı		4	
-Pazar payı artışı		0,77	
		0 0,48	
-Servis ve ürün kalitesinde gelişmedeki artış		7	
YENİLİKÇİLİK EĞİLİMİ	1	2	3
-Geliştirilen yeni ürün ve hizmetlere dair fikir ve projeler			0,76
sayıca çoktur.			2
-Yeni ürünleri rakiplerinden daha önce pazara sunmayı			0,73
başarmıştır -Geliştirilen iş süreç ve yöntemlerine dair yenilikler sayıca			0,73
çoktur			2
-Firmamızın son üç yılda geliştirdiği ürün ve hizmetlerin			0,69
kalitesi oldukça yüksektir			3
-Firmamızın şu anda pazara sunduğu ürünlerin çoğu son üç			0,60
yılda üretmeye başladığı ürünlerdir.			7 0,60
-Yeni Ürün Geliştirme Başarısı			3
Toplam Açıklanan Varyans : % 65,98		1	1

Tablo 3'de modeldeki değişkenlere ait ortalama (Ort.) ve standart sapma (S.Sapma) değerleri, Cronbach's Alfa (α) güvenilirlik katsayıları ve Pearson korelasyon katsayıları (r) verilmiştir. Değişkenlere ait ortalamalara bakıldığında, firmalarının risk alma eğilimlerinin ortalama bir düzeyde olduğu görülürken yenilikçilik eğiliminin yüksek olduğu görülmektedir. Daha önceki çalışmalarımızla kıyasladığımızda (Ergün, 2003) Orta Karadeniz Bölgesindeki firmaların algılanan niteliksel ve niceliksel performanslarının düşük olduğunu söyleyebiliriz. Firmaların algılanan yenilik performansının ise ortalamanın üzerinde olduğu görülmektedir. Değişkenlere ait standart sapma değerleri 0,81 ile 0,91 arasında hesaplanmış olup, bu değerler arasındaki varyans (değişkenlik) miktarının, geçerli analiz yapılması için yeterli seviyede olduğunu göstermektedir

(Yılmaz, 1999). Değişkenlerin güvenirlilik katsayılarının da oldukça yüksek olduğunu söyleyebiliriz.

Tablo 3'deki korelasyon katsayılarına bakılacak olunursa, incelenen değişkenler arasında %1 hata payıyla pozitif anlamlı ve güçlü bire bir ilişkiler olduğu görülmektedir. Bağımsız değişkenler arasında en yüksek ilişki (r: 0,645**) yenilikçilik eğilimi ile proaktifliktir. Bağımlı değişkenler olan firmanın performans boyutlarının ise birebirleri ile güçlü bir şekilde ilişkili olduğu görülmektedir. Hem niteliksel (r: 0,448**) hem de niceliksel (r: 0,291**) performansı birebirde en güçlü şekilde etkileyen girişimcilik boyutu ise yine proaktifliktir.

Tablo 3: Korelasyon Tablosu

		auto o.	ito, ctar	Join I de	COOSE				
Değişkenler	Ort.	S.Sap ma	α	1	2	3	4	5	6
(1) Risk Alma Eğilimi	3,2172	,82489	87,40	1,000					
(2) Proaktiflik	3,5023	,76790	83,68	,492**	1,000				
(3) Yenilikçilik Eğilimi	3,9465	,66098	88,08	,331**	,645**	1,000			
(4) Niteliksel Performans	3,6579	,78104	86,81	,265**	,288**	,399**	1,000		
(5) Niceliksel Performans	3,1757	,65052	91,50	,295**	,419**	,567**	,680**	1,000	
(6) Yenilik performansı	3,5271	,73186	81,76	,281**	,535**	,590**	,509**	,630* *	1,00

^{**} Katsayı 0.01 düzeyinde anlamlı (çift yönlü) * Katsayı 0.05 düzeyinde anlamlı (çift yönlü)

Tablo 4'te Niteliksel performans üzerinde risk alma, proaktiflik ve yenilikçilik eğiliminin etkileri ile ilgili regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Tabloda görüldüğü üzere model anlamlıdır (F=36,455, ρ=0,000). Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenin varyansını açıklama oranı olan R² değeri 0,335 olarak bulunmuştur. Modeldeki bağımsız değişkenlerden sadece yenilikçilik eğilimi (β: 0,505, p: 0,000) anlamlı bir etki ile niteliksel performansı arttırmaktadır. Yenilikçilik eğilimi, proaktiflik olma ve risk alma eğiliminin korelasyon analizinde niteliksel performansla birebir anlamlı olan (r: 0,000) etkisini örtmüştür.

Tablo 4: Niteliksel Performansa Şirket Girişimciliği Boyutlarının Etkisi

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	Standart Beta	t	р
Risk Alma Eğilimi	,108	1,705	,090
Proaktiflik	,040	,509	,611
Yenilikçilik Eğilimi	,505	6,973	,000
$R^2 = 0.335$	F=30	5,455	p = 0,000

Tablo 5'de niceliksel performans üzerinde risk alma, proaktiflik ve yenilikçiliğin etkileri ile ilgili regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Tabloda görüldüğü üzere model anlamlı olup (F=15,828, ρ =0,000) R² değeri 0,180 olarak bulunmuştur. Modeldeki bağımsız değişkenlerden yenilikçi olma eğilimi ile (β : 0,362, p: 0,000) risk alma eğilimi (β : 0,156, p: 0,028) niceliksel performansı anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Şirket girişimciliği boyutlarından proaktifliğin ise niceliksel performansı üzerinde anlamlı bir etkisi çıkmamıştır.

Tablo 5: Niceliksel Performansa Şirket Girişimciliği Boyutlarının Etkisi

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	Standart Beta	t	p
Risk Alma Eğilimi	,156	2,211	,028
Proaktiflik	-,023	-,261	,794
Yenilikçilik Eğilimi	,362	4,502	,000,
$R^2=0,180$	F=15	5,828	p =0,000

Tablo 6'da firmanın algılanan yenilik performansı üzerinde risk alma, proaktiflik ve yenilikçiliğin etkileri ile ilgili regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Tabloda görüldüğü üzere model anlamlı olup (F=46,008, ρ =0,000) bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama (R^2) değeri 0,389 olarak bulunmuştur. Modeldeki bağımsız değişkenlerden yenilikçi olma eğilimi ile (β : 0,418, p: 0,000) proaktifliğin (β : 0,258, p: 0,001) algılanan yenilik performansı üzerinde anlamlı bir etkisi görülmektedir. Şirket girişimciliği boyutlarından risk alma eğiliminin ise algılanan yenilik performansı üzerinde anlamlı bir etkisi görülmemektedir

Tablo 6: Yenilik Performansının Şirket Girişimciliği Boyutlarının Etkisi

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	Standart Beta	t	р			
Risk Alma Eğilimi	,016	,257	,797			
Proaktiflik	,258	3,423	,001			
Yenilikçilik Eğilimi	,418	6,020	,000			
$R^2 = 0.389$	F=46,0	F=46,008				

5. Sonuç Ve Öneriler

Orta Karadeniz Bölgesindeki (Tokat, Çorum, Amasya) firmaların şirket performansı boyutları ile şirket girişimciliği boyutları arasındaki ilişkileri incelediğimiz anket çalışmasının bulguları şu şekilde özetlenebilir: Yenilikçilik eğilimi boyutunun firmanın niteliksel, niceliksel ve yenilik performansları etkiledikleri görülmektedir. Buna karşılık şirket girişimciliğinin risk alma eğilimi boyutu sadece niceliksel performansını artırdığı görülürken, proaktiflik boyutu ise sadece firmanın yenilik performansı üzerinde etkisi olduğu görülmektedir.

Şirket girişimciliğinin üç boyutundan biri olan Yenilikçilik eğilimi firmanın niteliksel, niceliksel ve yenilik performansları etkiledikleri görülmektedir. Buda demek oluyor ki bu bölgemizdeki işletmeler için firmaların yenilikçilik eğiliminde olmaları hayati öneme arz etmektedir. Yürütülen birçok çalışmada KOBİ niteliğindeki işletmelerin hayatiyetini sürdürebilmesi esnek bir yapıda olması gerektiği belirtilmektedir. Firmaların işlerini yürütürlerken yeni yollar, yeni yöntemler ve teknikleri destekleyecek, çalışanların yeni fikirlerini hayata geçirecek bir örgüt ikliminin olması bu tür firmaları daha esnek bir yapı getirecek ve hızlı değişimlerin yaşandığı günümüzde firmalara rekabet avantajı sağlayacaktır.

Şirket girişimciliğinin üç boyutundan bir diğeri olan proaktiflik sadece firmanın yenilik performansını etkilemektedir. Bir başka ifadeyle rakiplerden önce öncü ve aktif stratejiler geliştiren ve buna uygun bir örgüt yapısı ve iklimi oluşturan firmalar pazara yeni ürün ve hizmetler sunmakta daha başarılı olmaktadırlar. Bu sayede piyasada çok önemli bir rekabet avantajı kazanmaktadırlar.

Şirket girişimciliğinin üçüncü boyutu olan risk alma eğilimi ise firmaların niteliksel performansı üzerinde doğrudan bir etkiye sahip sahiptir. Çalışanlarının makul, hesaplanmış riskleri tolere eden firmaların finansal ve pazar performanslarında olumlu etkileri görülmektedir. Risk alma eğilimi yüksek firma çalışanları çevrede oluşan fırsatları değerlendirmek üzere inisiyatif kullanarak harekete geçecek ve çevredeki değişimden istifade edeceklerdir. Şirket girişimciliğinin tüm örgüte benimsetilebilmesi için üst yönetimin kararlığını göstermesi şarttır. Çalışanlar da böylece daha proaktif, yenilikçi ve risk alır hale gelmeleri gerektiğini anlayacak ve benimseyeceklerdir.

Günümüzde örgütlerin, hızla değişen, belirsiz ekonomik çevrede yeni pazarlara girmek, yeni ürünler sunmak ve performanslarını arttırmak için risk alma, yenilik yapma ve proaktif davranışlarda bulunma eğiliminde bir kültürel gelişme içinde bulundukları bizim araştırmamızda da olduğu gibi gelişmiş diğer ekonomilerde yapılan keşifsel araştırmalar sonucunda da ortaya çıkmıştır. Girişimci işletme ruhunu hayata tutmak çalışan hata yaptığında onu cezalandırıcı değil gerektiğinde çalışanların inisiyatifini kullanan yapıları da desteklemelidir. Yenilik için çaba sarf edenleri cezalandırmak girişimciliği sekteye uğratır.

Sonuç olarak şirket girişimciliği proaktif olmayı, yenilik yapmayı ve dolayısıyla makul derecede risk almayı gerektirir. Özellikle üst düzey yöneticiler ve dolayısıyla tüm örgüt proaktif, yenilikçi ve risk almaktan korkmayan bir kültürü benimsemelidir. Böylece, çevrede oluşan fırsatları değerlendirmek üzere inisiyatif kullanarak harekete geçecek ve çevredeki değişimden istifade edeceklerdir

KAYNAKLAR

ALPKAN, L., ERGÜN, E., BULUT, C., YILMAZ, C. (2005). Şirket Girişimciliğinin Şirket Performansına Etkileri, *Doğuş Üniversitesi Dergisi* 6.(2) (Basımda).

ANTONCIC, B., HISRICH, R.D. (2001). Intrapreneurship: Construct Refinement And Cross-Cultural Validation, *Journal of Business Venturing* 16, 495–527.

ATİK, S. (2002). Kültürün Girişimciliğe Etkileri, Kara Harp Okulu Bilim Dergisi sayı 3/4.

BARRINGER, B. R., BLUEDORN, A. C. (1999). The Relationship Between Corporate Entrepreneurship And Strategic Management, *Strategic Management Journal*, 20: 421–444.

CALANTONE, R.J., CAVUSGIL, S. T., ZHAO, Y. (2002). Learning Orientation, Firm Innovation Capability, And Firm Performance, *Industrial Marketing Management* 31 515–524.

CAMERON, K. S., QUINN, R. E. (1999). *Diagnosing And Changing Organizational Culture*. Reading: Addison-Wesley.

COVIN, J. G., D. P. SLEVIN (1989). Strategic Management of Small Firms in Hostile And Benign Environments, *Strategic Management Journal*, 10(1), 75–87.

COVIN, J. G., SLEVIN, D. P. (1991). A Conceptual Model Of Entrepreneurship As Firm Behavior, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 7 –25.

- DOUGHERTY, D., HARDY, C. (1996). Sustained Product Innovation in Large, Mature Organizations: Overcoming Innovation-to-Organization Problems, *Academy of Management Journal*, 39 5, 1065-1083.
- ERDEM, F. (2001).. Girişimcilerde Risk Alma Eğilimi Belirsizliğe Tolerans İlişkisine Kültürel Yaklaşım, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi* (2) 43-61.
- ERGÜN E. (2003). İşletmelerdeki Kültürel Özelliklerin Örgüt Performansına Etkisi Üzerine Bir Uygulama, Doktora Tezi, GYTE Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ERGÜN, E., BULUT Ç., ALPKAN, L., DEMİRCAN, N. (2004). Connecting the Link between Corporate Entrepreneurship and Innovative Perfromance, *Global Business and Technology Association*, Cape Town, South Africa.
- GÜRÇAY, C. (2001). İşletmelerde Örgüt Kültürü Faktörlerinin Farklı Boyutlarda Oluşmasında Sektörel Farklılığın Etkisi:Hizmet Ve Sanayi Sektörlerindeki Yöneticiler Üzerinde Yapılan Bir Araştırma Sonuçları, İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi Cilt:3/1.
- HORNSBY, J. S., KURATKO, D. F., ZAHRA S. A. (2002). Middle Managers' Perception of The Internal Environment for Corporate Entrepreneurship: Assessing A Measurement Scale, *Journal of Business Venturing* 17 253–273.
- LIU, S. S., LUO, X., SHI Y. (2002) Integrating Customer Orientation, Corporate Entrepreneurship, And Learning Orientation in Organizations-in-Transition: An Empirical Study, *International Journal of Research in Marketing*, 19 367–382.
- LUMPKIN, G.T., DESS, G.G. (1996). Clarifying The Entrepreneurial Orientation Construct And Linking it To Performance. *Academy of Management Review*, 21(1): 135–172.
- MILLER, D. (1983). The Correlates Of Entrepreneurship in Three Types Of Firms, *Management Science*, 29, 770–791.
- NAMAN, J., SLEVIN, D. (1993). Entrepreneurship And The Concept Of Fit: A Model And Empirical Tests, *Strategic Management Journal*, 14, 137-153.
- NEELY, A. VE HII, J. (1998). Innovation and Business Performance: Aliterature Review, The Judge *Institute of Management Studies*, University of Cambridge
- TOKOL, T. (1998) İşletmelerde Ürün Yenilikleri, *Uludağ Üniversitesi IIBF Dergisi*, Cilt: 16 Sayı: 1.
- YILMAZ, C. (1999). Salesforce Cooperation: The Impact of Relational, Task, Organizational and Personal Factors, PhD Thesis, Texas Tech University.
- ZAHRA, S., NEUBAUM, D. O., HUSE, M. (2000). Entrepreneurship in Medium-Size Companies: Exploring The Effects Of Ownership And Governance Systems, *Journal of Management*, Vol. 26, No. 5, 947–976.

AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSAL YÖNETİM VE FİNANSAL PERFORMANS İLİŞKİSİ: HALKA AÇIK BİR AİLE ŞİRKETİ ÜZERİNDE UYGULAMA ÇALIŞMASI

Arş. Gör. Mihriban COŞKUN¹ Arş. Gör. Meziyet Sema ERDEM² Yrd.Doç.Dr. Nevin YÖRÜK³

ÖZET

Aile şirketleri, büyük işletmeler haline dönüşürken, artan sermaye ihtiyaçlarını ortaklardan, kurumsal yatırımcılardan ve küçük yatırımcılardan sağlamaktadırlar. Bu durum, işletmenin mevcut sermaye yapısında bazı değişikliklere ve işletmenin ortaklık ve yönetim yapısının birbirinden ayrılmasına neden olmaktadır. Aile şirketleri zaman içerisinde kurumsal anonim şirketlere dönüşmekte, bu nedenle kurumsal yönetim aile şirketleri için bir ihtiyaç olarak ortaya çıkmaktadır.

Çalışmada son yıllarda giderek önemi artan kurumsal yönetim kavramı aile şirketleri açısından incelenmiştir. Bu amaçla, öncelikle kurumsal yönetim kavramı, ilkeleri, önemi ve faydaları incelenmiş, daha sonra hisse senetleri İstanbul Menkul Kıymetler Borsasında (İ.M.K.B) işlem gören bir aile şirketinin kurumsallaşma adına büyük bir adım olan halka açılmasının, işletmenin finansal performansı üzerine etkisi tespit etmek için finansal analiz (oran analizi ve karşılaştırmalı mali tablolar analizi) yapılmıştır. Analizlerden elde edilen bulgulara göre, işletmenin kurumsallaşma çalışmalarının başarıya ulaştığı ve halka açılmasından sonra finansal performansında artışların olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal Yönetim, Aile Sirketleri, Finansal Performans

ABSTRACT

When the family companies are transformed big companies, they provide the more required capital from partnership, institutional investors and small investors. This situation causes some changes in constitution of capital, and seperation between constitution of administrative and partnership. In course of time, family companies are transformed institutional companies. Therefore corporate governance is appeared as a need for family companies.

In this study, it is examined corporate governance which is being more important in recent years from view of point of family companies. For this aim, firstly knowledge about corporate governance, its principles, importances and values is given. Then some financial analysises are made for a family company trading in İstanbul Stock Exchange for determining the effect of going public in institutionalization on company's financial performance. According to findings provided the analysises, it is accomplished the working of institutionalization in the family company and increased its financial performance after going public.

Key Words: Corporate Gavernance, Family Companies, Financial Performance

¹ Gaziosmanpaşa Üniversitesi, İİBF Arş. Gör., mihriban_coskun@hotmail.com

² Gaziosmanpaşa Üniversitesi, İİBF Arş. Gör., <u>m_erdem1@yahoo.com</u> ³ Gaziosmanpaşa Üniversitesi, İİBF Öğretim Üyesi, <u>nyoruk@gop.edu.tr</u>

1.GİRİŞ

Yirmi birinci yüzyıl iş dünyasında ulusal ve uluslararası başarının anahtarı rekabet gücüdür ve rekabet gücünün işletmelerin ve ülkelerin geleceğine şekil vermesi beklenmektedir. Aile şirketleri rekabet gücünün ortaya çıkarılması ve sürdürülmesi için vazgeçilmez unsurlardır. Bununla birlikte, son yıllarda artan küreselleşme hareketleri ve uluslararasılaşma faaliyetleri, girişimcilik ruhu kuvvetli işletmeleri ön plana çıkarmıştır. Aile işletmeleri ise, girişimcilik yönü kuvvetli olan işletmelerdir. Bu nedenlerden dolayı, son yıllarda aile şirketleri özel bir önem kazanmıştır.

Yönetim süreci ve bu süreci işleten gruplar açısından ele alındığında, bir işletme yönetiminde sahipliğin, temel politik karar organlarının ve hiyerarşik yapının önemli bir kısmının belli bir ailenin üyelerinden oluşması halinde ailesel yönetim söz konusu olmaktadır. Bu yönetimin en önemli özelliği, üst yönetim kademelerinin belirli bir aile bireyine veya akrabalara açık olmasıdır (Koçel, 2003: 17).

Günümüzün küresel ekonomisi içinde aile şirketleri, gerek dünyada gerekse Türkiye'de sosyal ve ekonomik açıdan önemli yere sahiptirler. Aile şirketlerinin temel amaçlarından birisi devamlılıklarını sağlayarak sonraki kuşaklara devretmektir. Bununla birlikte, bazı aile şirketlerinin yaşam süreleri çok kısa olmaktadır. Bunun temel nedeni ise, aile şirketlerinin kurumsallaşma eğilimlerinin az olması ve aile içi şirket yönetimi düzeninin kurulamayarak işletmelerin hala klasik metotlarla idare edilmesidir.

Ekonomik gelişme ve modernleşme ilerledikçe, değişen çevre koşulları işletme faaliyetlerini daha çapraşık ve organizasyonları daha büyük hale getirmiş, dolayısıyla, son yıllarda, aile yönetimleri bu yeni koşulların gereklerini yeteri kadar yerine getiremez hale gelmişlerdir. Bu nedenden dolayı aile şirketleri, büyümek ve büyümeyi sürdürebilir kılmak için, profesyonel yardım almak zorunda kalmışlar ve yönetimlerinde uzman kişilerden yaralanmaya başlamışlardır. Böylece, aile işletmelerinin ortaklık ve yönetim yapısı birbirinden ayrılmaya başlamış, aile şirketleri artık yavaş yavaş kurumsal anonim şirketlere dönüşmüştür. Daha da önemli olarak aile şirketleri, halka açık şirketler haline gelmişler, böylece bu şirketler için kurumsal yönetim ihtiyacı doğmuştur.

Bu çalışmanın amacı, aile şirketlerinde kurumsal yönetim uygulamalarının, finansal performansa olan etkilerini araştırmaktır. Bu amaçla, hisse senetleri İstanbul Menkul Kıymetler Borsasında (İ.M.K.B) işlem gören, halka açık bir aile şirketinin performansı finansal analiz yöntemleri (oran ve karşılaştırmalı tablolar analizi) kullanılarak incelenmiştir. Şirketin, halka açıldığı yıl yönetimde kurumsallaştığı yıl olarak kabul edilmiş olup, şirketin performansı kurumsallaşma öncesi ve sonrası iki dönem halinde ele alınarak, değerlendirilmiştir.

Bu çerçevede çalışmada, öncelikle konu ile ilgili literatür çalışmasına yer verilerek, ikinci aşamada kurumsal yönetim kavramı, ilkeleri, önemi ve faydaları ele alınmıştır. Son aşamada ise, halka açık bir aile şirketi üzerinde yapılan, kurumsal yönetimin finansal performansa etkilerinin araştırıldığı uygulama çalışmasına yer verilmiştir.

2. LİTERATÜR TARAMASI

Konuyla ilgili olarak literatürde şu çalışmalar yer almaktadır:

Shelton (1998) çalışmasında, kurumsal yönetimin aile şirketlerinde bu kadar önemli bir konu haline gelmesinin nedenini, ortaklık yönetimindeki başarısızlık, suistimaller ve gelişen piyasalarda yaşanan finansal krizler olarak belirlemiştir. *Johnson, Boone, Breach ve Friedman* (2000), zayıf kurumsal yönetim ve kötü ekonomik geleceğin beklendiği ülkelerdeki şirketlerin sermayelerinde yönetici hakimiyetinin arttığını ve bunun sonucunda şirketlerin finansal varlık fiyatlarında (özellikle hisse senetlerinde) daha büyük düşüşlerin gerçekleştiğini belirlemişlerdir.

İMKB Araştırma Müdürlüğü (Varış, Küçükçolak, Erdoğan, Özer), tarafından 2001 yılında üyesi bulunan aracı kurumlar ve işlem gören şirketlerde, OECD ilkeleri temel alınarak, kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanma derecesi ve ilkelerin şirketlerin hisse senetleri performanslarına etkilerini inceleyen bir kurumsal yönetim anket çalışması yapılmıştır.

Gürbüz ve Ergincan'ın Çalışmasında (2004), İMKB-30 endeksi kapsamına giren şirketlerin esas sözleşmeleri SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri Rehberine dayanılarak oluşturulan kriterlere göre değerlendirilmiş ve esas sözleşme endeksi oluşturulmuştur.

Chung, Wright ve Kedia (2003) çalışmalarında, şirketlerin sermaye ve ar-ge yatırımlarının piyasa değerlerinde şirketleri izleyen ve değerleyen menkul kıymet analistlerinin ve yönetim kurulu kompozisyonunun kritik önemde etkilerinin bulunduğunu gösterirken; kurumsal sahiplik yapısının, şirketlerin piyasa değerleri üzerinde fazla etkisinin olmadığı sonucuna ulaşmışlardır.

Churaev (2003) çalışmasında, İMKB-30 Endeksi kapsamındaki şirketlerin kurumsal yönetim uygulamalarının performansa olan etkilerini incelemiştir. Çalışmada kullanılan anket, Sermaye Piyasası Kurulu'nun yayımladığı "Kurumsal Yönetim İlkeleri Rehberi"ni esas almış ve İMKB-30 Endeksine dahil 30 şirkete uygulanmıştır.

Genel olarak, literatürdeki, kurumsal yönetim ve şirket performansı arasındaki ilişkinin varlığını Türkiye uygulamasında araştıran çalışmaların sonucunda, kurumsal yönetim ilkelerini görece daha iyi uygulayan şirketlerin, borsa performanslarının ve özsermaye kârlılıklarının daha yüksek olduğu, ayrıca daha iyi yönetilen şirketlerin kreditörlere daha çok güven duygusu verdikleri gözlemlenmiştir.

Yine yapılan literatür taraması sonucunda, kurumsal yönetim ve şirket performansı arasında pozitif bir ilişkinin varlığı genel olarak saptanmıştır.

3. KURUMSAL YÖNETİM KAVRAMI

Kurumsal yönetim, işletmelerin kendi sorumluluklarının bilincinde olarak işletmenin devamlılığını sağlayacak, ortakların elde ettiği değerlere karşı işletmenin değerini arttırabilecek ve bunu yaparken de ilişkide olduğu kurum ve kişilerle olan ilişkilerini etik değerlere uygun prensipler çerçevesinde yürütebilecek bir kavramdır (Şenver,2002:34).

Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD)'nün 1999 yılında hazırladığı raporda kurumsal yönetim şu şekilde tanımlanmaktadır: Şirketlerin yönlendirildiği ve kontrol edildiği sistemdir ve esasen şirketin yönetimi, yönetim kurulu, hissedarları ve diğer çıkar grupları arasındaki ilişkiler dizisini içerir (OECD, 1998). Bir başka tanıma göre ise kurumsal yönetim, anonim ortaklıkların idaresinde ve faaliyetlerinde kâr elde etme ve pay sahiplerine dağıtma ana unsuru ve amacını taşıyan geleneksel yapıların yanında, hissedarlar dahil tüm menfaat sahiplerinin haklarının korunmasını ve bu çerçevede, söz konusu menfaat sahipleri arasındaki ilişkilerin kurallarının düzenlenmesini hedefleyen bir anlayıştır (Şehirli,1999:8).

Kurumsal yönetim anlayışı, bir yandan şirketin çeşitli çıkar sahiplerinin menfaatlerinin korunması, bir yandan da şeffaflığın attırılarak makro ekonomik politikaların mikro ekonomik politikalarla desteklenmesi ve bu yolla uluslar arası rekabette avantaj sağlanması amacındadır (Şehirli,1999:8).

3.1. Kurumsal Yönetim İlkeleri

Genel olarak ele alındığında, kurumsal yönetim ile amaçlanan, ilgili tarafların karşılıklı hak ve yükümlülüklerinin belirlenmesi ve yatırımcı güveninin sağlanmasıdır. Bununla birlikte, kurumsal yönetim, şirketlerin şeffaflık, hesap verebilirlik, adillik ve sorumluluk ilkeleri etrafında yeniden

yapılanmalarını gerektiren ve en genel anlamıyla, kurumları yönlendirme ve icraatın performansını irdeleme sistemi olarak tanımlayabileceğimiz bir sistemdir.

Bu bağlamda, Dünya üzerinde genel kabul gören uluslararası kurumsal yönetim yaklaşımlarında, eşitlik, şeffaflık, hesap verilebilirlik, ve sorumluluk kavramları olmazsa olmaz kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır (SPK,2003:3). Esas olarak bütün bu yaklaşımların temelinde yatırımların akıllıca ve verimli bir şekilde kullanılması ve şirketlere güvenen hissedarların çıkarlarının gözetilmesi unsuru bulunmaktadır ve etkili bir kurumsal yönetimin oluşturulabilmesi için ilkelerin tam anlamıyla bilinmesi ve yerine getirilmesi gereklidir. Bu ilkeleri şu şekilde açıklayabiliriz:

Şeffaflık İlkesi

Şeffaflık; kredilerin yatırımcılarca kullanımı, kredi kullananların kredibilitesi, hükümetlerin kamu hizmetlerini sunumu (eğitim, sağlık, para, maliye politikaları) ve uluslar arası kuruluşların faaliyetleri hakkında doğru, zamanlı ve güvenilir, ekonomik, sosyal ve politik bilginin akışının sağlanmasıdır (Vishwanath ve Kaufmann,1999).

Hesap Verebilirlik İlkesi

Hesap verebilirlik, yönetim işlevinin ve sorumluluklarının açıklanması, hissedar ve yöneticilerin taleplerinin sıraya koyulmasının güvence altına alınması ve nesnel kararlar alındığının yönetim kurulları tarafından izlenmesidir (Millstein,2000:3). Hesap verebilirlik, alınan kararların doğruluğunu kanıtlama ve sorumluluğunu kabullenme gerekliliğine işaret etmektedir. (Tuzcu,2003:35). Hesap verebilirlik ilkesi şeffaflık ilkesi ile yakından ilgilidir.

Sorumluluk İlkesi

Sorumluluk, doğruları teşvik eden ve yanlışları cezalandıran bir kontrol yöntemidir. Yöntemin temel sorumluluğu, kuruma doğru hedefler koymak ve bunları uygulamaktır. Sorumluluk ilkesinin amacı, şirket faaliyetlerinin, kanunlara ve toplumsal değerleri yansıtan düzenlemelere uygunluğunu güvence altına almaktır (Millstein, 2000:3).

Adil Yönetim

Adil yönetim ilkesi, kurumun geleceği ile ilgili olarak tüm tarafların fikirlerini dengeli olarak değerlendirmektir. Bu ilke, şirket yönetiminin aldığı kararlarda yalnızca mülkiyet hakkı bulunan hissedarları değil, aynı zamanda şirketin uzun dönemde karlılığını ve varlığını sürdürmesine yardımcı olacak tüm tarafları dikkate alması anlamına gelmektedir (Tuzcu,2003:36).

Dünyadaki uygulamalara ve düzenlemelere paralel olarak, Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) tarafından diğer uluslararası ilkelerle uyumlu "Kurumsal Yönetim İlkeleri", Temmuz 2003 yılında oluşturularak, uygulamaya konulmuştur. İlkelerin hazırlanması aşamasında, başta 1999 yılında yayınlanan "OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri" olmak üzere, birçok ülkenin konu ile ilgili düzenlemeleri incelenerek, Dünya'da benimsenmiş ve tavsiye edilen genel esaslar ile, ülkemizin kendine özgü koşulları dikkate alınmıştır.

Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) tarafından oluşturulan kurumsal yönetim ilkeleri şu şekilde sıralanabilir:

- Pay sahiplerinin hakları ve eşit işleme tabi olmaları konusundaki prensipler,
- Kamunun aydınlatılması ve şeffaflık kavramları ile ilgili prensipler,
- Menfaat sahipleri ile ilgili prensipler,
- Yönetim Kuruluna ilişkin prensipler.

3.2. Kurumsal Yönetimin Önemi

Başarılı bir kurumsal yönetim; yöneticilerin, şirketin ve hissedarların menfaatine yönelik amaçlar ve hedeflerin belirlemesini sağlayarak, yöneticilerin performansını arttırmakta, denetimi kolaylaştırmakta, şirketin kaynaklarının verimli bir şekilde kullanmasını teşvik etmektedir. Bunun sonucu olarak da şirkete olan güven artmakta ve şirketin sermaye maliyeti düşmektedir (Koç, Yavuz ve Yalın, 2004:232).

Şirketler açısından bakıldığında, kurumsal yönetimin, düşük sermaye maliyeti sağlaması, finansman imkanları ve likiditeyi artırması, krizlerin daha kolay atlatılması ve iyi yönetilen şirketlerin sermaye piyasasından dışlanmaması gibi avantajlar sağladığı görülmektedir. Konuya ülke açısından baktığımızda ise, ülkenin imajının yükseltilmesi, sermayenin yurt dışına kaçmasının önlenmesi, yabancı sermaye yatırımlarının artması, ekonominin ve sermaye piyasalarının rekabet gücünün artması, ekonomik krizlerin daha az zararla atlatılması, kaynakların daha etkin bir şekilde dağıtılması, yüksek refahın sağlanması ve sürdürülmesi gibi avantajlar sağlamaktadır.

Ülke dışındaki fonlardan yararlanabilmek, fon arz edenlere güven vermekle mümkün olabilmektedir. Güveni oluşturmak ise, hem kamu hem de anonim şirket yönetimlerinde istikrar sağlamakla mümkün olmaktadır. İstikrarı sağlamanın yolu da, ekonomik alanda kuralları koymaktan ve bu kuralların uygulanacağının garantisini vermekten geçmektedir. Başarılı olarak oluşturulmuş kurumsal yönetim, mevcut sisteme güven duyulmasına yardımcı olmaktadır.

Son yıllarda, modern ekonomilerde kurumsal yönetimin öneminin artmasına neden olan gelişmeler, özel sektörün artan rolü, ülkelerin ekonomik olarak birbirlerine olan bağlılıklarının artması ve ortaklıkların içinde bulundukları yeni rekabet şartları olarak sıralanabilmektedir (Şehirli,1999:12).

3.3. Kurumsal Yönetimin Faydaları

İyi kurumsal yönetim uygulamalarının şirketler ve ülke açısından büyük yararları bulunmaktadır. Şirketler için, kurumsal yönetimin, düşük sermaye maliyeti sağlaması, finansman imkanlarının ve likiditenin artması, krizlerin daha kolay atlatılması ve iyi yönetilen şirketlerin sermaye piyasasından dışlanmaması gibi avantajlar sağladığı görülmektedir. Ülkeler için ise, ülkenin imajının yükseltilmesi, sermayenin yut dışına kaçmasının önlenmesi, yabancı sermaye yatırımlarının artması, ekonominin ve sermaye piyasalarının rekabet gücünün artması, ekonomik krizlerin daha az zararla atlatılması, kaynakların daha etkin bir şekilde dağıtılması, yüksek refahın sağlanması ve sürdürülmesi anlamına gelmektedir.

3.4. Aile Sirketlerinin Kurumsallaşması

Aile şirketlerinin temel amaçlarından birisi de devamlılıklarını sağlayarak sonraki kuşaklara devretmektir. Ancak bu çok kolay bir süreç değildir. Örneğin ABD'de, ortalama olarak, yeni kurulan aile şirketlerinin %40'ı daha ilk beş yılda yok olmakta, geri kalanların %66'sı birinci kuşakta batmakta veya el değiştirmektedir. Dolayısıyla ikinci kuşağa kadar yaşayabilen aile şirketlerinin, oranı %20' yi geçmemekte ve hatta bu yüzde yirminin ise ancak %17'si üçüncü kuşağa kadar devam edebilmektedir. Sonuçta, birinci kuşak tarafından kurulmuş olan 100 aile şirketinden sadece ve sadece 3.4 tanesi üçüncü kuşağa dek yaşamını sürdürebilmektedir. İngiltere'de ise durum benzerdir, İngiliz şirketlerinin oranı da %3.3. üçüncü kuşağa devredilebilmektedir.

Aile şirketi sahipleri, kendileri işin başında olduğu, çok çalıştıkları, hızlı karar verdikleri ve işe fazla asıldıkları için kısa zamanda önemli karlar elde edebilmektedirler. Ancak iş belli bir büyüklüğe geldiği ve işin kendisinin yanında yönetim ve organizasyon, insan kaynakları, verimlilik, kalite, maliyet muhasebesi, insan ilişkileri gibi - aile şirketinin sahibinin alışık olmadığı kavramlar işin içine girdiğinde sıkıntılar da baş göstermektedir. İşi bilmek, işin çekirdeğinden gelmek önemlidir, fakat kalıcılık için yeterli değildir. Aile şirketi yöneticilerini kapsayan bir araştırmaya göre aile

şirketi sahiplerinin % 85'inin dile getirdikleri sorunlar arasında ilk sırayı kurumsallaşamama almaktadır (Us,2004).

Aile şirketleri genelde küçükken zamanla büyümekte ulusal hatta uluslar arası şirketler haline gelmektedir. Ancak bu işletmelerin ömürleri kısa olmakta, sonraki kuşaklara devredilen işletme sayısı oldukça az sayılmaktadır. Başarılı işletmeler, geçmiş dönemlerde elde edilmiş başarılarına ulaşmak için kullandıkları taktiklerin her zaman geçerli olacağı yanılgısına düşebilmektedirler. Böylece, değişime direnip, başarısız olmaktadırlar. Bu düşünce tarzı, işletmenin sürekliliği açısından en önemli tehlikelerden birisini teşkil etmektedir. O nedenle, süreklilik için aile şirketleri, geçmiş başarılarına sonsuz güvenmek yerine, değişime hazır hale gelmelidirler.

Bunun yanında 'kurumsal' bir yapı, sürekli başarı için zorunluluktur. Kurumsal yapı, ya da kurumsallaşma denildiğinde, genelde, patronların işten ellerini çekmeleri ve işi tamamen profesyonellere bırakmaları gibi bir yanlış anlayış çok yaygın olarak kabul edilmektedir. Kurumsallaşma, patronların işi tamamen profesyonellere bırakması demek değildir. Tam tersine, patronların işin başında olmasında ve diğer çalışanlarla kolektif bir çalışma ruhu kurulması gerekir (Sağlam,2004).

Aile ilişkilerinin kurumsallaşması genelde, üzerinde çok fazla düşünülmeyen ama aile şirketlerinde en temel problemleri yaratan bir konudur. Kurumsallaşma "sistem haline gelmek" olarak düşünüldüğünde, sadece şirketin sistem haline gelmesi yetmez, aile ilişkilerinin de bir sistem haline getirilmesi gerekir. Bunun için aile şirketlerinin yeniden yapılandırılmaları gerekir.

Yeniden yapılanma ile şirketlerde yeni bir organizasyon yapısı oluşturulmalı ve bu yapı içinde yer alan herkesin görevi, yetkileri ve sorumlulukları yazılı olarak belirlenmelidir. Kurumsallaşma yolundaki aile şirketlerinde, uygulanabilecek bir görev yetki ve sorumluluk yönetmeliği ve personel yönetmeliği oluşturulmalıdır. Böylece bu işletmelerde karar alma süreci belirli kurallara bağlanacak ve böylece işletmenin kurumsallaşması için bir adım atılacaktır.

4. BİR AİLE ŞİRKETİNDE KURUMSAL YÖNETİME GEÇİŞ SÜRECİNİN İNCELENMESİ

4.1. Çalışmanın Amacı ve Yöntemi

Bu çalışmanın amacı; yönetimde kurumsallaşmaya geçmiş halka açık bir aile işletmesinin finansal performansı, kurumsallaşma öncesi ve sonrası dönem olarak karşılaştırılarak, kurumsallaşmanın aile şirketine sağladığı avantajların ortaya konulmasıdır.

Çalışmada yöntem olarak; finansal analiz tekniklerinden oran analizi ve karşılaştırmalı analiz (yatay) teknikleri kullanılacaktır. Oran analizi, hesap veya hesap grupları arasında matematiksel ilişkiler kurulmak suretiyle, işletmenin; ekonomik ve mali yapısı ile karlılık, çalışma durumu hakkında bir yargıya ulaşmada yardımcı olan bir yöntemdir(Akdoğan ve Tenker,2001:606). Karşılaştırmalı analiz yöntemi ise, işletmenin birden fazla hesap dönemine ait, mali tablolarında yer alan kalemlerin birbiriyle karşılaştırılması sürecidir(Akdoğan ve Tenker,2001:519). Kalemlerde görülen yüzde değişiklikler, kalemlerin birbirleriyle ilişkisini ve zaman içindeki artış ve azalışlarını gösterir.

İşletmenin halka açıldığı 2000 yılı baz yıl olarak ele alınarak, işletmenin 1998 yılından itibaren finansal analizi yapılacaktır. İşletme için dönüm noktası sayılabilecek halka açılmanın ve kurumsallaşmasının işletmeyi nasıl etkilediği analizler sonucunda ortaya konulup, elde edilen bulgular yorumlanacaktır.

4.2. Çalışmada Kullanılan Veriler ve Çalışmanın Sınırlılıkları

Çalışmada kullanılacak olan veriler, işletmenin 1998 yılından itibaren yayınlanan finansal tablolarından elde edilecektir. İşletmeye ait finansal tablo verileri İstanbul Menkul Kıymetler Borsasının (İ.M.K.B) internet adresinden ve ibsanaliz.com internet adresinden temin edilmiştir. Kurumsallaşmanın etkisinin sadece bir aile şirketi üzerinde araştırılması ve çalışmada kullanılan finansal verilere 1998-2003 yılları arasındaki finansal tablolardan ulaşılabilmesi çalışmanın sınırlıklarını oluşturmaktadır.

4.3. İşletmeyle İlgili Genel Bilgiler

Araştırmada incelenen işletme 1966 yılında Kocaeli ili Hereke beldesinde kurulmuştur ve işletmenin ana faaliyet konusu çimento, elektrik ve beyaz tuğla üretim ve satışıdır. İşletme bir aile şirketi olarak kurulmuş olsa da, 2000 yılından itibaren İstanbul Menkul Kıymetler Borsasında hisse senetleri işlem görmeye başlamış ve işletme için kurumsallaşma adına büyük bir adım atılmıştır. İşletme fabrikasında teknolojik gelişmeler yakından takip edilmektedir. Çimento üretimi son teknolojiye göre donatılmış değirmenlerde yapılmaktadır ve Türkiye' de kullanılan çimentonun yaklaşık %7' si araştırmaya konu olan işletme tarafından üretmektedir.

4.3.1. Şirket Yönetimi

İşletmede bir yönetim kurulu başkanı, on yönetim kurulu üyesi, üç denetçi bulunmaktadır. Ayrıca genel müdür dışında, on altı müdürlük vardır. Tüm faaliyetleri için ayrı departmanlar ve her bir faaliyet için sorumluluk merkezleri işletme bünyesinde oluşturulmuştur. Buna ilaveten, ayrı bir finansman koordinatörlüğü de yine işletme bünyesinde mevcuttur.

4.3.2.Şirketin Sermaye Yapısı

1999 yılı Aralık ayında Şirket hisselerinin %49'u halka arz olunmuş olup, işletme sermayesinin %10 ve daha fazlasına sahip ortakların durumu aşağıdaki tabloda verilmiştir.

	19	998	1	1999 2000		2001		2002		2003		
	Pay Oram	Pay Tutarı	Pay Oram	Pay Tutarı	Pay Oram	Pay Tutarı	Pay Oram	Pay Tutarı	Pay Oram	Pay Tutarı	Pay Oram	Pay Tutarı
Ortak 1	99,94%	999.400	50,90%	2.548.470	%50.90	5,096,940	%50.90	5,096,940	%41.67	31,297,069	%41.67	31,297,069
Ortak 2									%14.67	11,025,490	%15.01	11,270,352
Halka												
Açık Kısım			49%	2.450.000	%49.00	4.900.000	%49.00	4.900.000	%43.66	32.784.241	%43.32	32,539,379

Tablo 1. Sermayenin %10 ve daha fazlasına sahip ortaklar (1998-2003)

İşletmenin halka açılmasıyla birlikte kurumsallaşma çalışmalarının, işletme performansı üzerine etkilerini incelemek için işletmenin finansal analizi, oran analizi ve yatay analiz yöntemi kullanılarak yapılmıştır. Bunun için işletmenin halka açıldığı 2000 yılı baz yıl olarak alındığında, 1999 yılı ekonomik krizinin işletmeyi olumsuz etkilediğinden dolayı, işletmenin iki dönem öncesi ile 2003 yılı sonuna kadar olan finansal tabloları incelenmiştir.

Oran Analizi Yöntemi

Yapılan oran analizinden elde edilen sonuçlar incelendiğinde (Tablo 2) 2000 yılından itibaren oranlarda bir yükselme görülmektedir. İşletmenin halka açılmasını izleyen yılda (2001), cari oranı

genelde beklenen düzey olan 2:1 düzeyindedir. Ancak, 2002 ve 2003'de cari oran yeterli görülen düzeyin üstündedir. Her ne kadar işletmenin kısa süreli borçlarını ödeme gücünü ve net işletme sermayesinin yeterli olup olmadığını ve işletmenin cari mali gücünü gösteren cari oranın yüksek olması her zaman olumlu bir gelişme olmayabilir. İşletme elinde çok fazla nakit bulundurmaktadır. İşletmenin nakit oranının da diğer iki oran gibi artması aynı sonuca götürmektedir. Bu oranlardaki artış stoklardan kaynaklanmamaktadır. Çünkü stokların dönen varlıklar içindeki payı neredeyse değişmeyen bir seyir izlemektedir. İşletmenin asit test oranının 1'den büyüktür ve işletme borçlarını geri ödemede stoklarına bağımlı değildir. Buna rağmen, stok bağımlılık oranının yüksek olması, yüksek olması sebebiyle isletme elinde stok devir hızının bulundurmamasından kaynaklanmaktadır.

Tablo 2. Likidite Oranları (1998-2003)

LIKIDITE ORANLARI	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Cari Oran	1,12	1,13	1,48	2,05	2,57	2,46
Asit test Oranı	0,90	0,96	1,24	1,64	2,23	1,96
Nakit oranı	0,40	0,56	0,28	0,75	1,43	0,56
Stok/DV	0,20	0,15	0,16	0,20	0,13	0,20
Stok bağımlılık oranı	2,69	2,56	3,10	0,62	-1,29	0,89

İşletmenin finansal yapısına ait oranları incelendiğinde (Tablo 3), kaldıraç oranının sürekli düşüş halindedir. İşletmenin toplam kaynakları içinde yabancı kaynaklarının oranının düşük olması işletmeye kredi verenleler için asında istenen bir durum olmasına karşın, işletmenin yabancı kaynaklardan yararlanmak yerine öz kaynaklardan yararlandığını göstermektedir. İşletmenin finansal kaldıraçtan tam anlamıyla yararlanamadığı net kar marjının halka açıldıktan sonra düşmesinden ve işletmenin Özkaynak/Aktif Toplam oranının da 2000 yılından itibaren artmasından görülmektedir. İşletme varlıklarını özkaynaklardan finanse etmekte, yabancı kaynak kullanımına çok fazla yönelmemektedir. Özkaynak/Toplam Yabancı Kaynak oranına (finansman oranı) bakıldığında, özkaynaklarının sağlamlığı ve varlıklarının çoğunun özkaynaklardan finanse edildiği konusunda bilgi vermektedir. İşletme KVYK ve UVYK olmak üzere kaynak kullanımına da bu sebepten dolayı tercih etmemektedir. İşletme sahip olduğu maddi duran varlıkları da öz kaynaklarıyla finanse etmektedir (Maddi duran varlıklar/Özkaynak). İşletme banka kredisi kullanma konusunda da çekimser davranmaktadır.

Tablo 3. Finansal Yapı Oranları (1998-2003)

FİNANSAL YAPI ORANLARI	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Kaldıraç Oranları	0,43	0,45	0,31	0,32	0,28	0,23
Özkaynak/Aktif Toplamı	0,57	0,55	0,69	0,68	0,72	0,77
Özkaynak/ Yabancı Kaynak Toplamı	1,30	1,24	2,23	2,09	2,54	3,26
KVYK/Pasif Toplamı	0,22	0,33	0,21	0,21	0,18	0,13
UVYK/Pasif Toplamı	0,21	0,12	0,10	0,11	0,10	0,11
Maddi duran varlık/Özsermaye	1,33	1,13	0,99	0,84	0,74	0,90
Maddi Duran Varlık/UVYK	1,95	3,50	3,89	2,87	2,90	4,26
KVYK/Yabancı Kaynak Toplamı	0,51	0,74	0,69	0,65	0,65	0,54
Banka Kredileri/Aktif Toplamı	0,09	0,17	0,09	0,05	0,02	0,03
Kısa Vadeli Banka Kredileri/KVYK	0,42	0,42	0,33	0,06	0,00	0,05
Dönen Varlıklar/ Aktif Toplamı	0,25	0,37	0,31	0,43	0,47	0,31

İşletmenin faaliyet oranlarına bakıldığında (Tablo 4), alacak devir hızı dalgalı bir seyir halindedir. Ancak bu durum işletmenin alacaklarını tahsil edemediğini veya işletmenin sermayesini büyük oranda alacaklara bağladığını göstermez. Alacak devir hızının 2003 yılında 2002'ye göre çok düşmesi uzun ve kısa vadeli alacakların artmasından kaynaklanmaktadır. Net satışlar 2003 yılında en yüksek rakamına ulaşmış olsa da, alacak rakamları daha fazla artmıştır. İşletme elindeki stoklar hızlı bir şekilde tüketilmekte bu da satışları yıldan yıla arttırmaktadır. Özellikle 2000 yılından sonra bu durum gerçekleşmiştir. Net çalışma sermayesi devir hızının 2000 yılından itibaren diğer yıllara oranla çok fazla düşmesi, işletmenin dönen varlıklarının çok fazla artmasından kaynaklanmaktadır. İşletmenin fazla net çalışma sermayesine ve gereksiniminden fazla nakdi değerlere sahip olduğu söylenebilir. Ayrıca aktif devir hızının artan satışlara rağmen çok az bir artış eğilimi göstermesi işletmenin dönen varlıklarının çok olmasından kaynaklanabilir. İşletme duran varlıklarını özellikle 2000 yılından sonra etkin kullanmaya başlamıştır. Özsermaye devir hızının azalma göstermesi işletmenin özsermayesinin iş hacmine göre fazla olduğu anlamına gelebilir.

Tablo 4. Faaliyet Oranları (1998-2003)

FAALİYET ORANLARI	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Alacak Devir Hızı	8,02	5,35	3,62	5,13	7,77	4,75
Stok Devir Hızı	4,82	4,86	4,90	7,58	6,68	11,56
Çalışma Sermayesi Devir Hızı	2,72	1,47	1,94	1,55	1,50	2,30
Net ÇalışmaSermayesi Devir Hızı	25,23	12,76	6,01	3,03	2,45	3,88
Maddi Duran Varlık Devir Hızı	1,63	1,34	1,62	2,03	2,46	1,56
Özkaynak Devir Hızı	1,19	0,99	0,88	0,98	0,99	0,94
Aktif Devir Hızı	0,68	0,55	0,61	0,67	0,71	0,72

İşletmenin karlılık oranlarına bakıldığında (Tablo 5), net kar marjı 2000 yılından itibaren düşmüştür. Satışları iyi olmasına karşın bu oranın düşmesi, işletmenin bu yıldan sonra çok fazla gider yapmasından kaynaklanmaktadır. İşletmenin faaliyet giderlerinin halka açıldıktan sonra artması net kar rakamını azaltmıştır. Ayrıca işletmenin satışlarının maliyetinin artması da net kar rakamının azalmasına etki etmiştir. İşletme varlıklarının ve özsermayesinin getirisi de 2000 yılından sonra düşmeye başlamıştır. Bu düşüş varlıkların ve özzermayenin etkin olarak kullanılmadığı anlamına gelebilir. İşletmenin nakdi değerlerinin ve özsermayesinin fazla olması mali yapısının kuvvetli olduğunu ancak bunun karlılık üzerinde aynı olumlu etkiyi yapmadığı görülmektedir.

Tablo 5. Karlılık Oranları (1998-2003)

Tuble of Italian Character (1270 2000)									
KARLILIK ORANLARI	1998	1999	2000	2001	2002	2003			
Brüt Kar Marjı	0,51	0,47	0,30	0,41	0,39	0,30			
Faaliyet Karı/Net Satışlar	0,30	0,30	0,18	0,25	0,30	0,20			
Net Kar Marjı	0,28	0,35	0,12	0,14	0,21	0,16			
Satılan malın maliyeti/Net satışlar	0,49	0,53	0,70	0,59	0,61	0,70			
Varlıkların Kazanma Gücü (ROA)	0,19	0,19	0,08	0,10	0,15	0,12			
ÖzSermaye Kazanma Gücü(ROE)	0,33	0,35	0,11	0,14	0,21	0,15			
Vergi Öncesi Kar/Öz kaynaklar	0,38	0,42	0,15	0,22	0,29	0,18			

Karşılaştırmalı Mali Tablolar Analizi (Yatay Analiz) Yöntemi

Oran analizinden sonra, cari dönem ve önceki dönemlere ait karşılaştırmalı bilançosu ve gelir tablosu aşağıda verilen aile şirketinin mâli tabloları, karşılaştırmalı analiz yöntemi ile analiz edilmiştir. Yapılan analizde, şirketin halka açılmasından önceki yıl olan 1999 yılı baz yıl olarak alınmıştır. Şirketin halka açıldığı 2000 yılı ve sonrasındaki yıllarda düzenlenmiş olan mali tablolardan elde edilen rakamlar, hep 1999 yılının mali tablo rakamları ile karşılaştırılmıştır. Böylece mâli tablolar, karşılaştırmalı olarak (dinamik analiz) analiz edilmiştir.

Araştırmaya konu olan şirkete ait karşılaştırmalı analiz yöntemi ile yapılan analiz sonuçları Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6. İşletmenin 1998-2003 Yıllarına Ait Karşılaştırmalı Mali Tabloları ve Karşılaştırmalı Analiz Sonuçları

Tablo 6. Işletmenin 1998-2003		ai şilaş			A AZALIŞLAR	aştır ma	II / XII aliz 501	uçıarı
	1999/200	0	1999/20		1999/200	12.	1999/2003	
BİLANÇO (Milyon TL)	TL	%	TL	%	TL	%	TL	%
I. DÖNEN VARLIKLAR	2.959.722	11,65	30.228.699	118,97	59.658.553	234,80	34.348.675	135,19
A. Hazır Değerler	(6.594.392)	-55,40	8.409.200	70,65	35.509.221	298,34	1.608.350	13,51
B. Menkul Kıymetler	(516.048)	-88,18	(585.215)	-100,00	(585.218)	-100,00	(585.218)	-100,00
C. Kısa Vadeli Ticari Alacaklar	8.215.051	117,74	9.837.805	141,00	9.397.834	134,69	21.922.614	314,20
D. Diğer Kısa Vadeli Alacaklar	67.037	334,83	226.062	1129,12	318.991	1593,28	393.604	1965,96
E. Stoklar	556.064	14,24	7.263.056	185,95	7.190.352	184,09	8.167.196	209,10
F. Diğer Dönen Varlıklar	1.232.010	61,07	5.077.791	251,69	7.827.373	387,98	2.842.129	140,88
II. DURAN VARLIKLAR	19.039.315	44,55	31.257.550	73,15	52.413.851	122,65	89.183.008	208,70
A. Uzun Vadeli Ticari Alacaklar	1.759	28,11	1.562	24,96	16.492	263,53	19.610	313,36
B. Diğer Uzun Vadeli Alacaklar	0	20,11	0	24,20	0	-	0	-
C. Finansal Duran Varlıklar	12.812.824	86,11	16.403.173	110,24	28.373.043	190,69	28.623.673	192,37
D. Maddi Duran Varlıklar	6.126.148	22,04	14.783.837	53,18	23.951.634	86,16	60.449.993	217,46
E. Maddi Olmayan Duran Varlıklar	98.584	201,46	68.978	140,96	72.682	148,53	89.732	183,37
F. Diğer Duran Varlıklar	0	201,40	08.978	140,90	0	140,33	0	103,37
AKTIF TOPLAMI	21.999.037	32,28	61.486.249	90,23	112.072.404	164,47	123.531.683	181,29
I. KISA VADELİ BORÇLAR	(3.272.737)	-14,56	4.706.428	20,94	10.620.761	47,25	1.831.662	8,15
A. Finansal Borçlar	(2.950.149)	-25,88	(4.792.675)	-42,04	(8.368.366)	-73,40	(5.884.825)	-51,62
B. Ticari Borçlar	(1.398.427)	-26,39	(853.102)	-16,10	1.771.621	33,43	2.219.099	41,88
C. Diğer Kısa Vadeli Borçlar	873.916	27,71	1.180.014	37,41	1.171.710	37,15	(307.259)	-9,74
D. Alınan Sipariş Avansları	(4.982)	-3,81	46.957	35,95	66.521	50,92	(130.633)	-100,00
E. Borç ve Gider Karşılıkları	206.905	8,30	9.125.234	366,18	15.979.275	641,22	5.935.280	238,17
II. UZUN VADELİ BORÇLAR	795.181	10,02	6.901.337	87,00	9.933.246	125,22	12.798.866	161,34
A. Finansal Borçlar	(420.763)	-6,56	3.917.249	61,04	4.388.189	68,38	7.667.912	119,48
B. Ticari Borçlar	(7.803)	-25,49	(17.490)	-57,14	(30.611)	-100,00	(30.611)	-100,00
C. Diğer Uzun Vadeli Borçlar	0	-	0	-	1.281.257	-	34.116	-
D. Alınan Sipariş Avansları	0	-	0	-	0	-	0	-
E. Borç ve Gider Karşılıkları	1.223.747	82,44	3.001.578	202,20	4.294.411	289,28	5.127.449	345,40
III. ÖZ SERMAYE	24.476.593	64,87	49.878.484	132,19	91.518.397	242,55	108.901.155	288,62
A. Sermaye	834.560	5,26	834.560	5,26	59.250.960	373,69	59.250.960	373,69
B. Sermaye Taahhütleri (-)	0	-	0	1-	0	-	0	-
C. Emisyon Primi	11.226.063	-	11.226.063	-	0	-	0	-
D. Yeniden Değerleme Değer Artışı	15.463.011	305,08	34.926.680	689,10	15.907.024	313,84	27.510.749	542,78
E. Yedekler	3.272.264	90,70	3.687.190	102,20	2.698.787	74,81	13.275.653	367,98
F. Net Dönem Karı	(6.319.305)	-47,88	(796.009)	-6,03	13.661.626	103,50	8.863.793	67,15
G. Dönem Zararı (-)	0	-	0	-	0	-	0	-
H. Geçmiş Yıllar Zararları (-)	0	-	0	_	0	_	0	-
1 Yılı Zararı	0	-	0		0	-	0	-
2 Yılı Zararı	0	-	0		0	-	0	_
PASIF TOPLAMI	21.999.037	32,28	61.486.249	90,23	112.072.404	164,47	123.531.683	181,29
GELİR TABLOSU (Milyon TL)								
A. Brüt Satışlar	17.669.053	47,23	48.920.771	130,78	90.673.600	242,39	101.957.908	272,56
B. Satışlardan İndirimler (-)	(19.356)	90,17	(27.004)	125,80	(690.043)	3214,74	(1.944.827)	9060,46
C. Net Satışlar	17.649.697	47,21	48.893.767	130,78	89.983.557	240,68	100.013.081	267,51
D. Satışların Maliyeti (-)	(18.316.541)	91,67	(30.741.196)	153,85	(57.423.009)	287,38	(75.625.864)	378,48
BRÜT SATIŞ KARI (ZARARI)	(666.844)	-3,83	18.152.571	104,30	32.560.548	187,08	24.387.217	140,12
E. Faaliyet Giderleri (-)	(3.471.351)	62,17	(8.210.905)	147,05	(12.470.584)	223,34	(11.084.088)	198,51
ESAS FAALİYET KARI (ZARARI)	(4.138.195)	-35,01	9.941.666		20.089.964	169,95	13.303.129	112,54

F. Diğer Faaliyetlerden Gelirler ve Karlar	1.870.827	30,29	11.106.805	179,83	4.491.787	72,73	663.883	10,75
G. Diğer Faaliyetlerden Giderler ve Zararlar (-)	(219.459)	73,73	(95.919)	32,22	(761.722)	255,90	(3.446.953)	1157,99
H. Finansman Giderleri (-)	1.000.522	-15,28	(10.936.393)	167,07	3.511.095	-53,64	5.296.619	-80,91
FAALİYET KARI (ZARARI)	(1.486.305)	-13,33	10.016.159	89,80	27.331.124	245,04	15.816.678	141,80
I. Olağanüstü Gelirler ve Karlar	(8.539.451)	-90,39	(9.075.421)	-96,07	(8.737.180)	-92,49	(4.647.538)	-49,20
J. Olağanüstü Giderler ve Zararlar (-)	3.904.727	-79,52	2.900.886	-59,08	2.998.041	-61,05	(233.412)	4,75
DÖNEM KARI (ZARARI)	(6.121.029)	-39,01	3.841.624	24,48	21.591.985	137,61	10.935.728	69,70
K. Ödenecek Vergi ve Yasal Yükümlülükler (-)	(198.276)	7,96	(4.637.633)	186,15	(7.930.359)	318,32	(2.071.935)	83,17
NET DÖNEM KARI (ZARARI)	(6.319.305)	-47,88	(796.009)	-6,03	13.661.626	103,50	8.863.793	67,15

Tablo 6 incelendiğinde, işletmenin satış rakamlarında ve kâr rakamlarında 2000 yılı öncesi rakamlara oranla, büyük bir artış gözlemlenmiştir. İşletmenin net satışları 1999 yılı rakamlarına oranla değerlendirilecek olursa, halka açıldığı yıl olan 2000 yılından itibaren satış rakamlarında sırasıyla, %47, %131, %242 ve %272 oranında büyüme gerçekleşmiştir.

Buna paralel olarak, işletmenin dönen varlık rakamlarında da sırasıyla, %12, %119, %235 ve %135 oranında büyüme olmuştur. Bununla birlikte, işletmenin kısa vadeli ticari alacak rakamlarında da satış rakamlarına oranla sırasıyla, %117, %141, %134 ve %314 oranında artış söz konusu olmuştur.

Yine işletmenin satış rakamlarına oranla maddi duran varlıklarında da sırasıyla %22, %53, %86 ve %217 oranında artış gözlenmiştir. Buna ilaveten yine satış rakamlarına paralel olarak, işletmenin stoklarında da sırasıyla %14, %185, %184 ve %209 oranında artış olmuştur.

İşletmeye ait dönen varlıklar ve kısa vadeli borçlar birlikte değerlendirildiğinde, işletmenin halka açıldığı ilk yıl olan 2000 yılında kısa vadeli borçları dönen varlıklardan daha fazla artış göstermiştir. Bu artışın temel nedeni kısa vadeli ticari alacaklardaki ve stoklardaki artıştır. İşletmenin dönen varlık rakamlarında, 2000 yılından sonraki yıllarda sırasıyle, %12, %119, %235 ve %135 oranında büyüme gerçekleşirken, kısa vadeli borçlarında, %32, %90, %164 ve %181 oranında büyüme gerçekleşmiştir. İşletmenin kısa vadeli borçları, satış rakamlarındaki ve dönen varlıklardaki artışa paralel olarak artmıştır. Özellikle 2003 ve 2004 yılı için işletme dönen varlıkları ile kısa vadeli borçlarını karşılama gücüne sahiptir diyebiliriz.

Bununla birlikte kısa vadeli ticari alacak rakamlarındaki artış, işletmenin nakit devir hızını düşürmekte ve likidite oranlarını gereğinden fazla artırmaktadır. Fakat 2003 yılında, 1999 yılına oranla dönen varlık yönetiminde işletmenin optimum noktayı bulduğu söylenebilir.

İşletmenin ticari borçları ile stokları karşılaştırıldığında ise, stoklar 1999 yılına göre sırası ile % 14, %186, %184 ve % 204 oranlarında artarken, işletmeye ait uzun vadeli ticari borçlar sırası ile, %25, %57, %100 ve %100 oranında azalmaktadır. Buna ilaveten işletmenin kısa vadeli ticari borçları ise, 1999 yılına oranla sonraki yıllarda sırasıyla ilk iki yıl %26 ve %16 oranında azalırken, son iki yılda %33 ve %41 oranında artmıştır.

Maddi duran varlıklardaki artışa paralel olarak özkaynaklarda, 1999 yılına oranla sırasıyla %65, %132, %242 ve %288 oranında artış söz konusu olmuştur.

Net dönem kârı/zarar rakamlarına bakılacak olursa, 1999 yılına oranla, ilk iki yıl sırasıyla, %48, %6, oranlarında dönem zararı kaydedilmiş olup, 2003 yılı ve 2004 yılında ise, sırasıyla %103 ve %67 oranında net dönem kârı kaydedilmiştir.

Genel bir değerlendirme yapılacak olursa, kurumsallaşma yolunda bir köşe taşı olarak kabul edebileceğimiz halka açılma vasıtasıyla işletme performansı, işletmenin kârlılığı, satış rakamları ve özkaynak yaratma gücü halka açılmadan önceki yıllara oranla dikkat çekecek şekilde artmıştır. Kısacası kurumsallaşma derecesindeki artış, araştırma konusu olan aile işletmesinin finansal performansını da pozitif yönden etkilemiştir diyebiliriz.

4.3.3. Analiz Sonuçları

Araştırmada incelenen işletmenin, oran analizi ve karşılaştırmalı mali tablolar analizi yöntemleri kullanılarak finansal analizi yapılmıştır. İşletme açısından kurumsallaşmada büyük bir adım sayılan halka açıldığı yıl (2000), oran analizinin yorumlamasında temel alınmıştır. 1999 yılında ekonomik krizin işletme üzerinde olumsuz etkilerinin olacağı varsayımından, 1998 yılı verileri de finansal performansın değerlendirilmesinde kullanılmıştır. Karşılaştırmalı mali analiz yönteminde, halka açılmadan önceki yıl olması sebebiyle, 1999 temel yıl olarak alınmıştır ve tüm karşılaştırmalar bu yıla göre yapılmıştır.

İşletme için beş dönemi kapsayan oran analizleri incelendiğinde, işletmenin likiditesinin yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Dönen varlık düzeyinin artması likiditeden ileri gelmekte, borçlarını ödeyememe riski azalmakta fakat işletmenin kazanma gücü azalmaktadır.

Öz kaynaklarının yüksek olması işletmenin sağlam bir sermaye yapısı olduğu konusunda açıklayıcı olmasına karşın, işletmenin finansal kaldıraç etkisinden yararlanamadığını göstermektedir. İşletme varlıklarını öz kaynaklarla finansman yolunu seçmekte, yabancı kaynaklara yönelmemektedir. İşletme her ne kadar halka açılma ile kurumsallaşma adına ilerleme kaydetmiş olsa da, aile şirketi olmasından dolayı muhafazakar bir davranış içerisinde davranarak yabancı kaynaklara yönelmek yerine öz kaynaklarını kullanmak ve güçlendirmek yolunu seçmektedir.

UVYK ve KVYK'larının yüzdesel olarak 1999 yılına oranla çok artması işletmenin yabancı kaynak kullandığı anlamına gelse de, bu kalemlerin pasif içerisindeki payı değişim göstermemiştir. Pasif toplamındaki artış, özkaynak artışından kaynaklanmaktadır. Borçlarını ödemede dönem itibariyle bir sıkıntı içerisinde olmadığı söylenebilse de, işletme yabancı kaynak kullanmadığından dolayı finansal kaldıraç etkisinden faydalanamamaktadır.

Satışlar yüzdesel olarak çok artmış ancak satılan malın maliyeti ve faaliyet giderleri de satışlara oranla daha fazla arttığından dolayı net kar üzerinde olumlu bir etki yapamamıştır. Stok devir hızının yüksek olması da satışların artmasını desteklemektedir. İşletme varlıklarının ve özsermayesinin getirisi de 2000 yılından sonra düşmeye başlamıştır. Bu düşüş varlıkların ve özzermayenin etkin olarak kullanılmadığı anlamına gelmektedir. İşletmenin nakdi değerlerinin ve özsermayesinin fazla olması mali yapısının kuvvetli olduğunu ancak bunun özsermayenin karlılığı üzerinde aynı olumlu etkiyi yapmadığı görülmektedir.

SONUÇ

Dünyada ve Türkiye'de işletmelerin büyük çoğunluğunun ailelerce yönetildiği gerçeğine dayanarak, aile şirketlerinin yönetimlerinde uzman kişilerden yaralandıkları görülmektedir. Aile şirketleri, genelde küçükken, zamanla büyümekte ulusal hatta uluslar arası şirketler haline gelmekte ve günümüzde yaşanan yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilmek için aile içi şirket yönetimi düzeninin kurularak, kurumsallaşma yolunda çalışmalarını arttırmaları gerekmektedir.

Kurumsal Yönetim anlayışı, işletmenin pay sahipleri, yönetim kurulu üyeleri, yöneticileri ile çalışanları ve iş ilişkisinde bulunduğu, diğer kurum ve kişilerle arasındaki ilişkilerin belirli ilkelerle ve standartlarla kurallara bağlanması olarak ifade edilebilir. İşletmeler açısından son zamanlarda kurumsal yönetim uygulamaları ve ilkeleri önem kazanmaya başlamış ve Türkiye'de Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) tarafından kurumsal yönetim ilkeleri oluşturulmuştur. Kurumsal Yönetim İlkeleri bağlayıcı olmamakla birlikte, ülkelerin ve şirketlerin kendi yönetim ilkelerini gözden geçirerek kurumsal yönetim ilkelerini uygulamaları işletmeler için yararlı olacaktır.

Çalışma kapsamında incelenen işletmenin halka açılması kurumsallaşma yönündeki önemli gelişmelerden biri olarak kabul edilebilir. Yapılan oran analizi ve karşılaştırmalı mali tablolar analizinden, işletmenin halka açılmasının finansal performansı üzerinde olumlu etkileri olduğuna

sonucuna ulaşılmıştır. Özellikle 2000 yılından sonra özkaynaklarının çok güçlendiği, borçlarını ödemede bir sıkıntı içinde olmadığı görülmektedir. Ancak; aşırı derecede nakit bulunması işletmenin bir likidite sorunu ile karşı karşıya olduğunu gösterebilir. İşletme her ne kadar halka açılarak kurumsallaşma yolunda önemli bir adım atmış olsa da, yabancı kaynaklara yönelmemesi muhafazakar yapısının çözülmediği ve kurumsallaşama çalışmalarının tam olarak tamamlanmadığı anlamına gelmektedir.

KAYNAKLAR

AKDOĞAN Nalan ve TENKER Nejat, Finansal Tablolar ve Mali Analiz Teknikleri, Gazi Kitabevi, 2001.

CHURAEV, Kamil; "The Impacts of Corporate Governance Issues on Values of Turkish Companies", Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2003.

CHURAEV, Kamil; The Impacts of Corporate Governance Issues on Values of Turkish Companies, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2003.

Corporate Governance for the Global Company International Conference, Brüksel,1998.

Estrin, S. and M. Wright, "Corporate Governance in the Former Soviet Union: An Overview", Journal of Comparative Economics 27, 398-421, 1999.

GÜRBÜZ, A. Osman, ERGİNCAN, Yakup; Kurumsal Yönetim: Türkiye'deki Durumu ve Geliştirilmesine Yönelik Öneriler, Literatür Yayıncılık, İstanbul, 2004,

Johnson, S., Boone, P., Breach, A., Friedman, E.. "Corporate governance in the Asian financial crisis, 1997-98". Journal of Financial Economics 58, 141-186,2000.

KOÇ İ.Özlem, YAVUZ Nur ve YALIN Pınar, "Ab'ne Entegrasyon Sürecinde Kurumsal Yönetim Ve Öncü İki Sektör Üzerine Uygulama", 22.03.2005.

KOÇEL Tamer, İşletme Yöneticiliği, Beta yayınları.2003.

Millstein Ira, "Corporate Governance: The Role of Market Forces", OECD Observer, Summer, (221/222), 2000.

SAĞLAM Necdet, "Aile Şirketlerinde Yeniden Yapılanma", http://www.kobifinans.com.tr/icerik.php?Article=457&Where=danisma_merkezi&Category=020603, 22.03.2005.

SHELTON, Joanna R. "The Importance of Governance in the Modern Economy", New

ŞEHİRLİ, Kübra, "Kurumsal Yönetim" Araştırma Raporu (Yeterlik Etüdü) , Sermaye Piyasası Kurulu Denetleme Dairesi, 1999

ŞENVER B., "Türkiye'de ve Dünya'da Yönetişim", Türkiye İç Denetim Enstitüsü Dergisi, Sayı: 3.

TUZCU Arcan M., "Halka Açık Şirketlerde Kurumsal Yönetim Anlayışı İMKB-100 Örneği", Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2003.

US Ahmet Talas, http://www.kalder.org.tr/preview_content.asp?contID=749&temp_ID=1®I_D=_2, 22.03.2005.

VARIŞ Meral, KÜÇÜKÇOLAK Ali, ERDOĞAN Oral, ÖZER, Levent; Sermaye Piyasalarında Kurumsal Yönetim İlkeleri, İMKB Dergisi, Özel Sayı, Yıl.5, Sayı.19, 2001,

VİSHWANATH T. ve KAUFMAN D. "Towards Transparency in Finance and Governance", The World Bank Working Paper, 1999.

Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim İlkeleri, Temmuz 2003, www.spk.gov.tr

www.imkb.gov.tr

KURUMSAL YÖNETİŞİM AÇISINDAN TÜRK YÜKSEKÖĞRETİM ORGANİZASYONU

Dr. Mahmut Yavaşi¹ Dr. Adnan Akın²

ÖZET

Liyakatsizlik kurumsal yönetişim açısından görünen bir risktir. Bu risk, yerine getirilecek fonksiyonlarla uyumlu eğitimle mimimuma indirebilir. Türk yükseköğretim organizasyonunda yönetici olmak için görevin gerektirdiği niteliklere sahip olma şartı aranmamaktadır. Böylece, sorunlar ve çözümler, sorunları tespit emeye ve çözümleri üretmeye ehil olmayanlarca tespit edilmeye ve çözülmeye çalışılmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal yönetişim, liyakat, yükseköğretim organizasyonu.

ABSTRACT

As far as corporate governance is concerned, incapacity is a visible risk. This risk may be minimized by proper education of those who hold the posts in an organization. However, it is not a condition for those who would be appointed to the posts in the Turkish higher education organization to be properly or adequately qualified. Therefore, corporate governance problems of the organization and possible solutions to the problems have been determined by those who are not qualified to determine possible problems and produce solutions to the possible problems.

Keywords: Corporate governance, incapability, higher education organization.

1. GİRİŞ

"Kurumsal yönetişim", organizasyonların yönetimi ve denetimi ile ilgili olup (The Cadbury Report, 1992: para. 2.5; the Millstein Report, 1999, başlangıç), organizasyonun amaçlarıyla örtüşmeyen kasıt, ihmal, liyakatsizlik ve hata gibi tutum ve davranışları mümkün olduğu ölçüde, yasaların da yardımıyla ortadan kaldırmayı hedeflemektedir. Kurumsal amaçlarla, kurumun beyni ve uzuvları fonksiyonunu gören personelin, *inter alia*, amaçlarının çatışmasını, şeffaflık ve hesap verebilirlik prensiplerinin yardımıyla engellemeyi hedeflemektedir.

Genel olarak, yasalar insan davranışlarını yönlendirir. İster kamu hukukuna göre kurulmuş olsun, isterse özel hukuka göre kurulmuş olsun, vucuda getirilen kurumun organizasyon yapısı ve genel işleyiş süreci yasalarla belirlenmektedir. Bir iktisadi gayesi olan organizasyonların ve bu organizasyonlarda yer alan personelin tutum ve davranışlarının genel çerçevesi, örneğin şirketler hukuku ve iş hukukuna göre belirlenirken, Türk Yüksek Öğrenim Organizasyonlarının kurumsal çerçevesi, 2547 sayılı Yasa ile belirlenmektedir. Bu organizasyonlarda yer alanların yönetsel yetki ve sorumlulukları, başta 2547 sayılı Yasa ile 2914 sayılı Yüksek Öğretim Personel Kanunu ve 657 sayılı Devlet Memurları Kanununca belirlenmektedir.

¹ Kırıkkale Üniversitesi, İ.İ.B.F., Ticaret Hukuku Anabilim Dalı

² Kırıkkale Üniversitesi, İ.İ.B.F., Yönetim ve Organizasyon ABD

Çalışmamızda, kurumsal yönetişim açısından yüksek öğrenim organizasyonlarının yapısı ile bu yapıda fonksiyonel belirleyici konumundaki üst düzey yöneticilerin durumu, "liyakat ve kurumsal yönetişim" açılarından incelenecektir.

2. MEVCUT KURUMSAL YAPI

Türk Yükseköğretim organizasyonunda yer alan, içerisinde bulundukları birimin beyni ve uzuvları olduğu öngörülen kadrolardaki personeli, öngörülen liyakatleri itibariyle ve 2547 sayılı YÖK'nu dikkate alarak: (1) Üst düzey kuruluşlardaki ve (2) Yükseköğretim Kurumlarındaki olmak üzere iki başlık altında inceleyeceğiz. Bu bağlamda, öncelikle belirli üst düzey pozisyonlarda bulunacakların yerine getirmesi öngörülen fonksiyonların neler olduğu tablolar halinde verilecek ve bunlara bağlı olarak değerlendirmelerde bulunulacaktır.

2.1 Üst Kuruluşlar

Üst kuruluşlar yüksek öğretimi düzenleyen ve yükseköğretim kurumlarının faaliyetlerine yön veren kuruluşlardır. Bunlar; Yükseköğretim Genel Kurulu, Yürütme Kurulu, Denetleme Kurulu ve Üniversitelerarası Kuruldur. Belirtilen organların yerine getirmesi öngörülen görev ve fonksiyonlar ile bu organlara atanacaklarda aranılan kriterler aşağıdaki tabloda, 2547 sayılı Yasa esas alınarak gösterilmiştir.

Anayasamızın 70. maddesi, her Türk'ün kamu hizmetine girme hakkına sahip olduğunu belirttikten sonra, hizmete alınmada "görevin gerektirdiği niteliklerden" başka hiçbir ayırım gözetilemeyeceğini belirtmektedir. Bu genellemeyi "kamu hizmetine girişte, terfide, tayınde *vb*. liyakatten başka bir şart aranmaz" şeklinde yorumlamak yanlış olmasa gerek. Dolayısıyla, yüksek öğretim kurumlarında, ilgili birimin beyni ve uzuvları fonksiyonunu yerine getirecek yönetim kadrosuna atanacaklarda, "görevin gerektirdiği niteliklerden başka hiçbir ayırımın" gözetilmemesinin gerekli olduğu açıktır.

Tablo 1'in incelenmesinden anlaşılacağı üzere; Anayasamızın 130. maddesine göre "Devletin gözetimi ve denetimi altında olan" Yükseköğretim Kurumlarına yönetici atanmasında, Anayasal prensip olan "görevin gerektirdiği niteliklere" sahip olma şartından ayrılarak, belirli unvanlara sahip olma şartına dayandırıldığı görülmektedir. Belirli unvanlara sahip olmanın, her zaman, "görevin gerektirdiği niteliklere" sahip olunduğu anlamına gelmediği konusunda kuşku olmamalıdır.

Yükseköğretim üst kuruluşları ve bu kuruluşlarda bulunacakların bağlı yetki ve sorumluluklarının planlamadan kontrole, koordinasyondan yönetmeye kadar oldukça geniş bir yelpazeyi oluşturmaktadır. Kanunen verilen görev ve yetki gereği kadrolama, iş analizi ve başarı değerleme gibi işlevleri yerine getirirken; hem de, yetki ve sorumluluk alanlarına bağlı olarak politika belirleyici ve insan kaynakları planlayıcısı olarak karar alıcı olarak fonksiyonlar icra etmektedir. Bir başka deyişle, üst kurullar merkezi, ilkesel ve yönlendirici olarak tipik bir belirleyici role sahiptir.

Üniversitelerarası Kurul'un internet sayfasında belirtilen eski anabilim dallarını³ esas alarak, Ülkemizde 205 farklı anabilim dalı olduğunu, dolayısıyla belirtilen sayıda farklı profesörlük olabileceğini belirtmek gerekir. Buna göre, liyakat kazanmanın en temel öğesinin eğitim olduğunu kabul edersek, 205 farklı profesörlüğün, yükseköğretim yöneticiliği açısından eş liyakate sahip olduğunu söylemek mümkün gözükmemektedir. Ayırımcılığı; eş liyakate sahip olanlara eşit davranmak, farklı liyakate sahip olanlara farklı davranmak şeklinde tanımlamak mümkündür. Dolayısıyla, mevcut yapıdaki 205 farklı liyakat çeşidini profesörlük paydasında birleştirip, eşit davranmak çalışma yaşamı açısından ayırımcılıktır denilebilir.

408

³ http://www.yok.gov.tr/uak/sinavdocent/eski.html

Konuyu, örneklerle ortaya koyacak olursak, teamül gereği profesör unvanına sahip olması gereken YÖK Başkanı, Yükseköğretim Genel Kurulu ile Yürütme Kurulu'na başkanlık etmektedir. Bununla birlikte, Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanı, gerekli gördüğü hallerde, Kurula katılıp, başkanlık edebilmektedir. Bir başka deyişle, mevcut Yasaya göre, eğitim açısından milletvekili seçilme yeterliliğine sahip olan ilköğretim mezunu bir kişi, profesör unvanına sahip bir başka kişiye liyakat açısından denk sayılmaktadır. Bu durum, siyaset, demokrasi ve bürokrasi gibi unsurları derinlemesine incelemeyi gerektirmekte olup, çalışmamız açısından tartışmaya açık olduğunu belirtmekle yetineceğiz.

Bir başka eleştiri konusu, üst düzey devlet görevlisi veya emeklisi olmak yükseköğretim yöneticiliğine atanmada öngörülen bir kriter olmasıdır. Oysa, "Üst düzey devlet görevlisi" ibaresinden neyin kastedilmek istendiği açıkça belirtilmemiştir. Kanaatimizce, belirtilen ibare, "yükseköğretim yöneticiliği yapabilecek vasıflara sahip üst düzey devlet görevlisi" olarak yorumlanmalıdır. Aksi takdirde, örneğin fizik mühendisliği lisans eğitimini tamamlayan bir kişi, üniversitelerde araştırma görevlisi kadrosuna atanmak için dahi yeterli görülmeyebilirken, üst düzey devlet görevliliği kadrolarına, örneğin bakan müşavirliğine veya başbakanlık baş danışmanlığına atanabilmektedir. Dolayısıyla, teorik olarak yükseköğretim üst düzey yöneticiliğine atanabilmesi mümkündür. Bu yönüyle değerlendirildiğinde, kamu sektöründe kurumsal yönetişim açısından uygulamada sorunlar yaşanmaması için atılması gereken ilk adım, her bir kadro için objektif olarak atama kriterlerini tespit etmek olacaktır. Hele hele, bir gün makam şöförü iken ertesi gün genel müdür olunabilen bir ülkede, temel kriterlerin, ehilleri tarafından ve ivedilikle belirlenmesi kaçınılmazdır.

Danıştay ve Sayıştay gibi kurumlar tarafından aday gösterileceklerde veya seçileceklerde olması gereken nitelikler, diğer üst düzey yükseköğretim yöneticilerinde de olması gerektiği gibi, Anayasanın 70. maddesini ve ilgili birimlerin yerine getireceği görevleri dikkate alarak objektif bir şekilde belirlemek gerekmektedir. Aksi halde, değişik yönetsel pozisyonlarda liyakatsizlik dolayısıyla kurumsal yönetişim sorunlarıyla karşılaşmak *olağanlaşabilecektir*

ÜST KURULUŞLAR					
BİRİM	KRITER	GÖREV, YETKİ ve FONKSİYONLARI			
ükseköğretim Genel Kurulu	(1) Rektörlük ve öğretim üyeliğinde başarılı hizmet yapmış olmak, (2) Profesör olmak; veya (3) Üst düzeydeki devlet görevlisi veya emeklisi olmak.	(1) Yükseköğretim kurumlarının kurulması, geliştirilmesi eğitim - öğretim faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi için kısa ve uzun vadeli planlar hazırlamak, üniversitelere tahsis edilen kaynakların, bu plan ve programlar çerçevesinde etkili bir biçimde kullanılmasını gözetim ve denetim altında bulundurmak. (2) Yükseköğretim kurumları arasında birleştirici, bütünleştirici, sürekli, ahenkli ve geliştirici işbirliği ve koordinasyonu sağlamak. (3) Üniversite çalışmalarının en verimli düzeyde sürdürülmesi için büyümenin sınırlarını tespit etmek ve yaz öğretimi, gece öğretimi, ikili öğretim gibi tedbirler almak. (4) Devlet kalkınına planlarının ilke ve hedefleri doğrultusunda ve yükseköğretim planlaması çerçevesi içinde: Yeni üniversite, fakülte, enstitü, yüksekokul kurulmasına, gerektiğinde birleştirilmesine ve kapatılmasına ilişkin önerilerini veya görüşlerini milli eğitim bakanlığına sunmak. Bölüm, anabilim ve anasanat dalları ile uygulama ve araştırına merkezi açılması, birleştirilmesi veya kapatılması; konservatuvar, meslek yüksekokula veya desik, hazırlık okul veya birimleri kurulması ile ilgili olarak doğrudan veya üniversitelerden gelecek öneriler üzerine karar vernek, Eğitim - öğretimin aksaması sonucunu doğurcak olaylar dolayısıyla öğrenime ara verilmesine veya tekrar başlatılmasına ilişkin olarak üniversitelerden gelecek öneriler göre veya doğrudan karar verip uygulatmak, Bakanlıklar tarafından kurulacak yükseköğretim kurumlarının kuruluş, amaç ve esaslarını inceleyerek görüşlerini işliği makama sunmak. (5) Yükseköğretim kurumlarınad eğitim - öğretim programlarının asşari ders saatlerini ve sörlerini, öğrencilerin yatayı ve dikey geçişleriyle ve yüksekokul mezunlarının bir süt düzeyde öğrenim yapmalarına ilişkin esasları diniversitelerarası kurulun da görüşlerini alarak tespit etmek. (6) Üniversitelerin hir eğitim - öğretim programlarını, bilim dallarının niteliklerini, araştırına faliylet in oranda tespit etmek. (7) Her yıl üniversitelerin vercekleri faaliyet raporlarını inceleyerek değretlendirmek			

Yükseköğretim Yürütme Kurul	(1) Genel kurul üyesi olmak, (2) Profesör olmak, veya (3) Hakim savcı hariç üst düzey devlet görevlisi olmak.	Kanunla Yükseköğretim Genel Kuruluna verilen yukarıda belirtilen görevlerden, yükseköğreti planlanması, düzenlenmesi, yönetilmesi ve denetlenmesi, yönetmeliklerin hazırlanması, yükseköğre üst kuruluşlarıyla,üniversitelerce hazırlanan bütçelerin tetkik ve onaylanması ile rektörlüklere a gösterme dışında kalan yetki ve görevleri Yürütme Kurulu yerine getirebilir.	
Yükseköğretim Denetleme Kurulu	(1) Profesör olmak (2) Yargıtay, Danıştay ve Sayıştay tarafından aday gösterilmek (3) Genelkurmay başkanlığı ve milli eğitim bakanlığınca seçilmek	 Yükseköğretim kurumlarında, eğitim - öğretim ve diğer faaliyetlerin Kanunda belirtilen amaca ve ana ilkelere uygunluğunu Yükseköğretim Kurulunca hazırlanacak esaslara göre ve onun adına denetlemek, Yükseköğretim Kurulu Başkanı tarafından bu Kanunun 53 üncü maddesine göre istenen soruşturmaları yapmak, Yükseköğretim Kurulu tarafından bu Kanuna göre verilecek diğer görevleri yapmaktır. 	
Üniversitelerarası Kurul	Profesör olmak	 Yükseköğretim planlaması çerçevesinde,üniversitelerin eğitim - öğretim, bilimsel araştırma ve yayım faaliyetlerini koordine etmek, uygulamaları değerlendirmek, Yükseköğretim Kuruluna ve üniversitelere önerilerde bulunmak, Teşkilat ve kadro yönünden ve Yükseköğretim Kurulu kararları doğrultusunda üniversitelerin öğretim üyesi ihtiyacını karşılayacak önlemleri teklif etmek, Üniversitelerin tümünü ilgilendiren eğitim - öğretim,bilimsel araştırma ve yayım faaliyetleri ile ilgili yönetmelikleri hazırlamak veya görüş bildirmek, Aynı veya benzer nitelikteki fakültelerin ya da üniversitelere veya fakültelere bağlı diğer yükseköğretim kurumlarının eğitim - öğretimine ilişkin ilkeler ve süreler arasında uyum sağlamak, Doktora ile ilgili esasları tespit etmek ve yurt dışında yapılan doktoraları, doçentlik ve profesörlük unvanlarını değerlendirmek, Doçentlik sınavlarını düzenlemek ve ilgili yönetmelik gereğince doçent adaylarının yayın ve araştırmalarının değerlendirilmesi ve doçentlik sınavı ile ilgili esasları tespit etmek ve jürileri seçmek, Kanunla kendisine verilen diğer görevleri yapmak. 	

YÖK Başkanı yükseköğretim kurumlarındaki akademik personelin sicil amiri sıfatını taşımaktadır. Gerek YÖK Başkanı olsun, gerekse aşağıda incelenecek olan yükseköğretim kurumlarının üst yöneticilerinin sahip olduğu sicil amiri olma sıfatları, onların objektif bir şekilde personel değerlendirmesini yapabilecek niteliklere sahip olmasını gerekli kılar. Bununla birlikte, yargı kararlarında yüzlerce defa objektif ve somut delillere dayanmadan personel değerlendirmesi yaptığına hükmedilen bir yöneticinin görevine devam etmesinde bir sakınca görülmeyebilir. Diğer görevlerle ilgili de aynı durum söz konusudur. Bu durum hesap verme ilkesini ciddi boyutlarda zedelemektedir.

Örnekleri çoğaltmak mümkündür. Yükseköğretim Genel Kurulu'nun görevleri arasında yer alan, (Tablo 1'de belirtilen Kurulun (1) numaralı görevi) "yükseköğretim alanlarının ihtiyaç duyduğu öğretim elemanlarının yetiştirilmesi için ... planlar hazırlamak" görevini tam olarak yerine getirebildiğini söyleyemeyiz. Şöyle ki, yurt içinde ve yurt dışında yetiştirilenler daha sonra yıllarca yetiştirildikleri alanlarda öğretim üyesi kadrosuna atanmadığı gibi, ilgili branşta ihtiyacını ilan eden bir başka yükseköğretim kurumuna atanmalarına da olanak tanınmayabilmektedir. Benzer bir görev,

Üniversitelerarası Kurula (Tablo 1'deki Üniversitelerarası Kurulun (2) numaralı görev) verilmiştir. Kamu kaynaklarının ısrafına sebep olan yetersizlik aynı zamanda atıl personel istihdamına da yol açmaktadır. Buna bağlı olarak, Kurulun "bilim dallarının niteliklerine göre ... üniversitelerin profesör, doçent ve yardımcı doçent kadrolarını dengeli bir oranda tespit etmek" görevini yerine getirmekte de sorunlar olduğunu göstermektedir.

Tablo 1'de belirtilen Kurulun (7) numaralı görevi "... üniversitelerin ... faaliyet raporlarını ... değerlendirmek; üstün başarı gösterenlerle, yeterli görülmeyenleri tespit etmek ve gerekli önlemleri almak" olarak belirtilmektedir. Bu görevin yeterince yerine getirilebildiğini söylemek de mümkün gözükmemektedir. Şöyle ki, hukuk bilimlerinde otuz yılda 6 adet endeksli yayın yayınlanmışken (Yurtsever, E, vd., 2002:6), bir yılda bilim çevrelerince saygınlığı kabul edilen, Türkiye Bilimler Akademisince de desteklenen, dergilerde 2 yayın yapan kişiye olumsuz sicil verilerek, başarı ödüllendirilmiştir!

Üniversitelerarası Kurulun Tablo 1'de (6) numaralı olarak belirtilen görevi, doçentlik sınavları ... için jürileri seçmek" olarak belirtilmektedir. Akademik yayınlarının neredeyse tamamı örneğin İngilizce olan bir aday için yabancı dili Fransızca olan birini jüri üyesi olarak atanması, görevi ne denli özenle yerine getirdiğini göstermektedir.

2.2 Yükseköğretim Kurumları

Tüzel kişiliğe haiz olan kurumlar, kendilerine verilen veya uygun gördükleri görevleri, gerçek kişiler vasıtasıyla birey veya organ olarak yerine getirmektedirler. Yükseköğretim kurumlarındaki üst düzey yöneticiler şunlardır. Rektör ve yardımcıları, senato üyeleri, üniversite yönetim kurulu üyeleri, dekan ve yardımcıları, fakülte yönetim kurulu üyeleri, enstitü müdürü ve yardımcıları, enstitü kurulu üyeleri, enstitü yönetim kurulu üyeleri, yüksekokul müdürü ve yardımcıları, yüksekokul kurulu üyeleri, yüksekokul yönetim kurulu üyeleri, bölüm başkanı ve vekilidir.

Yükseköğretim kurumlarının, yukarıda belirtilen üst düzey yöneticiler ve bunların oluşturduğu organlar aracılığıyla yerine getirilecek genel görevleri şu şekilde sıralayabiliriz:

Tablo 2: Yükseköğretim Kurumlarının Genel Görevleri

- 1. Çağdaş uygarlık ve eğitim öğretim esaslarına dayanan bir düzen içinde, toplumun ihtiyaçları ve kalkınma planları ilke ve hedeflerine uygun ve ortaöğretime dayalı çeşitli düzeylerde eğitim öğretim, bilimsel araştırma, yayım ve danışmanlık yapmak,
- 2. Kendi ihtisas gücü ve maddi kaynaklarını rasyonel, verimli ve ekonomik şekilde kullanarak, milli eğitim politikası ve kalkınma planları ilke ve hedefleri ile yükseköğretim kurulu tarafından yapılan plan ve programlar doğrultusunda, ülkenin ihtiyacı olan dallarda ve sayıda insan gücü yetiştirmek,
- 3. Türk toplumunun yaşam düzeyini yükseltici ve kamu oyunu aydınlatıcı bilim verilerini söz, yazı ve diğer araçlarla yaymak,
- 4. Örgün, yaygın, sürekli ve açık eğitim yoluyla toplumun özellikle sanayileşme ve tarımda modernleşme alanlarında eğitilmesini sağlamak,
- 5. Ülkenin bilimsel, kültürel, sosyal ve ekonomik yönlerden ilerlemesini ve gelişmesini ilgilendiren sorunlarını, diğer kuruluşlarla işbirliği yaparak, kamu kuruluşlarına önerilerde bulunmak suretiyle öğretim ve araştırma konusu yapmak, sonuçlarını toplumun yararına sunmak ve kamu kuruluşlarınca istenecek inceleme ve araştırmaları sonuçlandırarak düşüncelerini ve önerilerini bildirmek,
- 6. Eğitim öğretim ve seferberliği içinde, örgün, yaygın, sürekli ve açık eğitim hizmetini üstlenen kurumlara katkıda bulunacak önlemleri almak,
- 7. Yörelerindeki tarım ve sanayinin gelişmesine ve ihtiyaçlarına uygun meslek elemanlarının yetişmesine ve bilgilerinin gelişmesine katkıda bulunmak, sanayi, tarım ve sağlık hizmetleri ile diğer hizmetlerde modernleşmeyi, üretimde artışı sağlayacak çalışma ve programlar yapmak, uygulamak ve yapılanlara katılmak, bununla ilgili kurumlarla işbirliği yapmak ve çevre sorunlarına çözüm getirici önerilerde bulunmak,.

- 8. Eğitim teknolojisini üretmek, geliştirmek, kullanmak, yaygınlaştırmak,
- 9. Yükseköğretimin uygulamalı yapılmasına ait eğitim öğretim esaslarını geliştirmek, döner sermaye işletmelerini kurmak, verimli çalıştırmak ve bu faaliyetlerin geliştirilmesine ilişkin gerekli düzenlemeleri yapmaktır.

Belirli sınırlar içerisinde fonksiyon görecek olan Yükseköğretim Kurumlarının yerine getireceği fonksiyonlar, üst kuruluşların yerine getireceği fonksiyonlarla uyumlu olmalıdır. Bir başka deyişle, genel prensipleri yasalar çerçevesinde belirleyen üst kuruluşların kararlarını uygulamak yükseköğretim kurumlarının başlıca görevleridir. İlke gereklerini yerine getirici, yani icracı bir konumdadırlar. Bununla beraber, yukarıda belirtilen genel görevlerde; çağdaş uygarlık ve eğitim-öğretim esas alındığı belirtilmesine rağmen, görevlerin Türk toplumuyla sınırlandırılmış olduğunu, Avrupa Birliğine adaylık müzakerelerinin başlaması aşamasında olduğumuzu ve gelecekte en azından görevlerin tüm insanlıkla sınırlandırılmazsa bile, Avrupa Birliği vatandaşlarıyla sınırlandırılabileceğini belirtmek gerekir. Yükseköğretim kurumları üst düzey yöneticilerinin yerine getirmeleri öngörülen görevleri ve bu görevleri yerine getirecekler için öngörülen liyakat kriterlerini aşağıda verilen Tablo 3'ü dikkate alarak inceleyeceğiz.

Tablo 3'nin incelenmesi neticesinde, özetle, Rektörlük, Senato ve Üniversite Yönetim Kurulu'nun kendilerine verilen yetkiyle sınırlı kalmak üzere, kurumsal olarak tüm yönetsel fonksiyonlar (planlama, örgütleme, yönetme, koordinasyon ve kontrol) açısından yerine getiren iş analizcisi ve politika belirleyici yapıda olduğu açıktır. Fakülte Kurulu, Fakülte Yönetim Kurulu ve Dekanlığın görevlerinin emir-komutaya bağlı yönetim işlevi gören, yetkilerden kaynaklanan fonksiyonlar icra eden ve yapısal kararlar almaktan çok uygulamayı öngören bir kurumsal yapılandırmayı içerdiği görülmektedir.

Senato üyelerine verilen "bir sınava bağlı olmayan fahri akademik unvanlar vermek ..." görevi suistimale açık bir görevdir. Akademisyenlerin siyasete düşkünlüğü bulunmaktadır. Belirli bir önde gelen siyasetçiye fahri akademik unvan verilmesi, gelecekte unvanı verenin siyasete girmesine, milletveklili olmasına zemin oluşturmak için verilebilir. Bir başka deyişle, gelecekteki şahsi menfaatler için fahri akademik unvanlar verilebilir. Oysa ki, şeffalık ve hesap verilebilirlik ilkelerinin etkin olmaması nedeniyle doğan bu kurumsal sorunların çözümü, ilkelerin etkin bir şekilde uygulanması ve denetlenmesine bağlıdır.

Dekanlara verilmiş olan görevleri yerine getirmesi öngörülen yüksekokul müdürlüğüne atanma kriteri incelenmelidir. Atanmada öngörülen liyakat kriteri "öğretim elemanı olmaktır." Enstitü müdürü olabilmek için aranan şart ise "öğretim üyesi olmaktır". Bilineceği üzere; öğretim elemanı olabilmek için lisans seviyesinde eğitim görmüş olmak yeterlidir. Doktora seviyesinde eğitim görmüş bir kişi de öğretim üyesi olabilmektedir. Dolayısıyla, lisans seviyesinde eğitim görmüş bir kişi ile, profesörlük unvanına sahip bir kişiye eş yetki ve görev verilmiş olması tutarlı olmasa gerek. Öğrenci ve personel sayısı göz önüne alındığında pek çok yüksekokulda fakültelerden daha fazla personel ve öğrenci olduğu bilinmektedir.

Tablo 3: Yükseköğretim Kurumlarının Görev, Yetki ve Fonksiyonları

YÜKSE	KÖĞRETİM KU	JRUMLARI
BİRİM	kriter	görev
Rektör ve Yardımcıları	Profesör olmak	 Üniversite kurullarına başkanlık etmek, yükseköğretim üst kuruluşlarının kararlarını uygulamak, üniversite kurullarının önerilerini inceleyerek karara bağlamak ve üniversiteye bağlı kuruluşlar arasında düzenli çalışmayı sağlamak, Her eğitim – öğretim yılı sonunda ve gerektiğinde üniversitenin eğitim öğretim, bilimsel araştırma ve yayım faaliyetleri hakkında üniversitelerarası kurula bilgi vermek, Üniversitenin yatırım programlarını, bütçesini ve kadro ihtiyaçlarını, bağlı birimlerinin ve üniversite yönetim kurulu ile senatonun görüş ve önerilerini aldıktan sonra hazırlamak ve yükseköğretim kuruluna sunmak, Gerekli gördüğü hallerde üniversiteyi oluşturan kuruluş ve birimlerde görevli öğretim elemanlarının ve diğer personelin görev yerlerini değiştirmek veya bunlara yeni görevler vermek, Üniversitenin birimleri ve her düzeydeki personeli üzerinde genel gözetim ve denetim görevini yapmak, Kendisine verilen diğer görevleri yapmaktır. Üniversitenin ve bağlı birimlerinin öğretim kapasitesinin rasyonel bir şekilde kullanılmasında ve geliştirilmesinde, öğrencilere gerekli sosyal hizmetlerin sağlanmasında, gerektiği zaman güvenlik önlemlerinin alınmasında, eğitim - öğretim, bilimsel araştırma ve yayım faaliyetlerinin devlet kalkınma plan, ilke ve hedefleri doğrultusunda planlanıp yürütülmesinde, bilimsel ve idari gözetim ve denetimin yapılmasında ve bu görevlerin alt birimlere aktarılmasında, takip ve kontrol edilmesinde ve sonuçlarının alınmasında birinci derecede yetkili ve sorumludur.
Senato Üyeleri	Rektör veya yardımcısı olmak, Dekan olmak, enstitü müdürü, yüksekokul müdürü, Öğretim üyesi veya elemanı	 Üniversitenin eğitim - öğretim, bilimsel araştırma ve yayım faaliyetlerinin esasları hakkında karar almak, Üniversitenin bütününü ilgilendiren kanun ve yönetmelik taslaklarını hazırlamak veya görüş bildirmek, Rektörün onayından sonra resmi gazete'de yayınlanarak yürürlüğe girecek olan üniversite veya üniversitenin birimleri ile ilgili yönetmelikleri hazırlamak, Üniversitenin yıllık eğitim - öğretim programını ve takvimini inceleyerek karara bağlamak, Bir sınava bağlı olmayan fahri akademik unvanlar vermek ve fakülte kurullarının bu konudaki önerilerini karara bağlamak, Fakülte kurulları ile rektörlüğe bağlı enstitü ve yüksekokul kurullarının kararlarına yapılacak itirazları inceleyerek karara bağlamak, Üniversite yönetim kuruluna üye seçmek, Kendisine verilen diğer görevleri yapmaktır.
Üniversite Yönetim Kurulu	Rektör olmak, Dekan olmak, Profesör olmak.	 Yükseköğretim üst kuruluşları ile senato kararlarının uygulanmasında, belirlenen plan ve programlar doğrultusunda rektöre yardım etmek, Faaliyet plan ve programlarının uygulanmasını sağlamak; üniversiteye bağlı birimlerin önerilerini dikkate alarak yatırım programını, bütçe tasarısı taslağını incelemek ve kendi önerileri ile birlikte rektörlüğe sunmak, Üniversite yönetimi ile ilgili rektörün getireceği konularda karar almak, Fakülte, enstitü ve yüksekokul yönetim kurullarının kararlarına yapılacak itirazları inceleyerek kesin karara bağlamak, Verilen diğer görevleri yapmaktır.
Dekan ve Yardımcıları	Profesör olmak, Öğretim Üyesi Olmak.	 Fakülte kurullarına başkanlık etmek, fakülte kurullarının kararlarını uygulamak ve fakülte birimleri arasında düzenli çalışmayı sağlamak, Her öğretim yılı sonunda ve istendiğinde fakültenin genel durumu ve işleyişi hakkında rektöre rapor vermek, Fakültenin ödenek ve kadro ihtiyaçlarını gerekçesi ile birlikte rektörlüğe bildirmek, fakülte bütçesi ile ilgili öneriyi fakülte yönetim kurulunun da görüşünü aldıktan sonra rektörlüğe sunmak, Fakültenin birimleri ve her düzeydeki personeli üzerinde genel gözetim ve denetim görevini yapmak, Kendisine verilen diğer görevleri yapmaktır. Fakültenin ve bağlı birimlerinin öğretim kapasitesinin rasyonel bir şekilde kullanılmasında ve geliştirilmesinde gerektiği zaman güvenlik önlemlerinin alınmasında, öğrencilere gerekli sosyal hizmetlerin sağlanmasında, eğitim - öğretim, bilimsel araştırma ve yayını faaliyetlerinin düzenli bir şekilde yürütülmesinde, bütün faaliyetlerin gözetim ve denetiminin yapılmasında, takip ve kontrol edilmesinde ve sonuçlarının alınmasında rektöre karşı birinci derecede sorumludur.

Fakülte Kurulu	Dekan,Bölüm Başkanı, ,Profesör, doçent ve yardımcı doçent olmak.	 (1) Fakültenin, eğitim - öğretim, bilimsel araştırma ve yayım faaliyetleri ve bu faaliyetlerle ilgili esasları, plan, program ve eğitim - öğretim takvimini kararlaştırmak, (2) Fakülte yönetim kuruluna üye seçmek, (3) Verilen diğer görevleri yapmaktır. 	
Fakülte Yönetim Kurulu	Dekan olmak, Profesör olmak, Doçent olmak, Yardımcı Doçent olmak.	 Fakülte kurulunun kararları ile tespit ettiği esasların uygulanmasında dekana yardım etmek, Fakültenin eğitim - öğretim, plan ve programları ile takvimin uygulanmasını sağlamak, Fakültenin yatırım, program ve bütçe tasarısını hazırlamak, Dekanın fakülte yönetimi ile ilgili getireceği bütün işlerde karar almak, Öğrencilerin kabulü, ders intibakları ve çıkarılmaları ile eğitim - öğretim ve sınavlara ait işlemleri hakkında karar vermek, Verilen diğer görevleri yapmaktır 	
Enstitü Md. ve Yard. Ens. Kurulu, Yönetim Kurulu	Öğretim üyesi olmak	Yukarıda belirtilen dekanlara verilmiş olan görevleri enstitü bakımından yerine getirir. Enstitü kurulu, müdürün başkanlığında, müdür yardımcıları ve enstitüyü oluşturan ana bilim dalı başkanlarından oluşur. Enstitü yönetim kurulu, müdürün başkanlığında, müdür yardımcıları, müdürce gösterilecek altı aday arasından enstitü kurulu tarafından üç yıl için seçilecek üç öğretim üyesinden oluşur.Enstitü kurulu ve enstitü yönetim kurulu, bu kanunla fakülte kurulu ve fakülte yönetim kuruluna verilmiş görevleri enstitü bakımından yerine getirirler.	
Yrd. Y.Okul Kurulu, Yönetim	Öğretim elemanı olmak	yüksekokul müdürü, dekanlara verilmiş olan görevleri yüksekokul bakımından yerine getirir. Yüksek okul kurulu, müdürün başkanlığında, müdür yardımcıları ve okulu oluşturan bölüm veya ana bilim dalı başkanlarından oluşur. Yüksekokul yönetim kurulu; müdürün başkanlığında, müdür yardımcıları ile müdürce gösterilecek altı aday arasından yüksekokul kurulu tarafından üç yıl için seçilecek üç öğretim üyesinden oluşur. Yüksekokul kurulu ve yüksekokul yönetim kurulu, bu kanunla fakülte kurulu ve fakülte yönetim kuruluna verilmiş görevleri yüksekokul bakımından yerine getirirler.	
Başkanı ve	Profesör, yoksa doçent , yoksa yardımcı doçent olmak.	Bölüm başkanı, bölümün her düzeyde eğitim - öğretim ve araştırmalarından ve bölüme ait her türlü faaliyetin düzenli ve verimli bir şekilde yürütülmesinden sorumludur.	

Tablo 3'de Rektör ve Yardımcıları için belirtilen (1) numaralı "... yükseköğretim üst kuruluşlarının kararlarını uygulamak..." görevinin keyfi uygulamalara yol açtığını belirtebiliriz. Örneğin, üst kuruluşlar, öğretim üyesi ihtiyacını karşılamak için mecburi hizmet üstlenerek yetiştirilenlerin, bir başka yükseköğretim kurumuna naklen atanmasına ilişkin yasaya ve yargı kararlarına rağmen karar alabilir (YÖK Yürütme Kurulu Kararları ve Danıştay Kararları)! Bir başka üniversiteye naklen atanmak isteyipte mecburi hizmeti dolayısıyla muvafakat verilmeyen ilgilinin konuyu yargıya intikal ettirmesinde, rektörlük, yargı organlarına "kanunen mümkün değil" şeklinde açıklamalarda bulunabilmektedir (Dava Dosyası İnceleme: 2002). Bununla birlikte, sebebi tartışmaya açık bir şekilde, fiilen mecburi hizmeti olanların bir başka yükseköğretim kurumuna naklen atanmasına veya başka bir yükseköğretim kurumundan kendi üniversitesine naklen atanması işlemlerini yapabilmektedir (Bilgi Edinme, 2005). İlginç bir başka örnek olarak, Tablo 3'te Rektör ve Yardımcılarının görevleriyle ilgili (3) numaralı "... kadro ihtiyaçlarını ... yükseköğretim kuruluna sunmak" göreviyle ilgilidir. ⁴ Örneğin, daha önce x branşında öğretim üyesine ihtiyacımız var deyip, yurt içinde veya dışında öğretim elemanı yetiştirdikten sonra, anılan branşta hiç bir öğretim üyesi

⁴ Benzer bir görev dekana da verilmis bulunmaktadır.

bulunmamasına rağmen, yargı organlarına "x branşında öğretim üyesine ihtiyacımız bulunmamaktadır" şeklinde açıklamalarda bulunabilmektedir (Dava Dosyası İncelemesi: 2001). Bu durumun tam tersi, yani öğretim üyesine ihtiyacımız bulunmamaktadır şeklindeki açıklamaların hemen ardından, öğretim üyesi ataması yapabilmektedir. Rektöre verilen personelin yerini değiştirmek görevi, liyakatiyle uyumlu birimler arasında görev yerini değiştirmek şeklinde yorumlanmalıdır. Aksi takdirde, personel dairesi başkanlığı yapan bir kişinin fotokopi çekiminden sorumlu kişi olarak atanması uygulamalarına rastlanabilir.

Dekan, yönetim zinciri içerisindeki bazen bir denetimci, planlayıcı bazen de bir koordinatördür. Kurumsal yönetişim açısından, Dekan ve yardımcılarının kurumsal görevlerine bağlı olarak gördükleri fonksiyonların, sorumluluk alanlarındaki işleyiş hakkında kendi üst pozisyonlarını bilgilendirmek, yine üst pozisyonların aldıkları kararları uygulamak ve kurumsal yetkilerini kullanarak kurum personelini denetlemek olduğu görülmektedir. Ancak, bu durum kurumsal işleyişte çeşitli sorunlar oluşabilmektedir. Örneğin, fakülte dekanı olmak için öngörülen liyakat kriteri "profesör unvanına sahip olmak" iken, dekanın yokluğunda vekil sıfatıyla dekanın yapması öngörülen görevleri yerine getirecek olan dekan yardımcıları için öngörülen "öğretim üyesi olma" şartı, pratikte, ilginç sonuçların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Öte yandan, herhangi bir fakültede fiilen görev yapmayıp, akademik organizasyonların yönetimi konusunda tercrübe kazanmamış diğer sektörlerde aktif çalışma yaşamını tamamlayıp emekli olan kişiler veya çalışma yaşamına yeni başlayan kişiler fakülteye ilk adımını attığı günlerde dekan yardımcısı olma olanağına sahip olabilmektedir.

Bir diğer sorunlu alan da, Bölüm başkanı olabilmek için profesör olmak gerekmektedir. Bölümde aylıklı profesör bulunmaz ise doçent, doçentte bulunmaz ise yardımcı doçent bölüm başkanı olabilmektedir. Oysa ki, pratikte bir bölümde aylıklı profesörler bulunmasına rağmen, yardımcı doçentler bölüm başkanlığı yapabilmektedir. Hiç şüphesiz, kurumsal yönetişim açısından böyle bir durum ilgili birimde araştırılması gereken sorunlar olduğunun göstergesi olmalıdır.

3. Senuç

Kurumsal yönetişim amacı; herhangi bir organizasyonda çeşitli nedenlerle ortaya çıkabilecek "insan unsurundan" kaynaklanan, özellikle üst düzey yöneticilerden kaynaklanabilecek yönetim ve denetim sorunlarını, kurum adına bertaraf edecek önlemleri ve çözümleri üretmektir. Örneğin, bir kurumun üst düzey yöneticisinin kendi menfatini, kurumun veya toplumun menfaatinden üstün görüp, buna göre davranmasını söyleyebiliriz. Merkez bankası başkanının dalgalı kur sisteminin yarattığı fırsatı kendi parasını dövize çevirerek, kurumun veya toplumun menfaatinden üstün görmesi, kurumsal yönetişim tipik bir sorundur.

Yasalar marifetiyle liyakat kriterlerini belirlemek dahil, kurumsal yönetişim sorunları giderilmeye çalışılmaktadır. Türk Yüksek Öğretim Organizasyonlarında görev alacakların liyakat kriterleri Anayasanın 70. maddesinde öngörülen, "görevin gerektirdiği nitelikler" ilkesinden ziyade, ilgili veya ilgisiz olsun, Anayasa'ya aykırı bir şekilde, "belirli unvanlara sahip olma" ilkesine dayandırılmış bulunmaktadır. Bu durum, dolayısıyla, sorunları tespit ederek çözüm önerileri sunacak olanların, rasyonel bir şekilde sorunları tespit etmesine ve çözüm üretmesine olanak vermeyebilir.

Görevin gerektirdiği niteliklere sahip olmak ise, tek başına sorunların objektif kıstaslara göre çözümlenmesi için yeterli değildir. Şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkelerinin etkin bir şekilde uygulanması halinde, Türk yükseköğretim organizasyonun kurumsal yönetişim açısından sorun olarak ele alınabilecek yönleri tarafsız bir şekilde ortaya konulabilir. Mevcut uygulamada görevin gerektirdiği fonksiyonları objektif bir şekilde yerine getirmediğine veya getiremediğine dair onlarca yargı kararı olması, yöneticinin görevden alınması için yeterli görülmemektedir veya değerlendirmeye alınmamaktadır. Bu durum, demokratik hukuk devletlerinde kabul edilmesi

olanaksız olan, yargısal denetimin etkinliğini ortadan kaldıran ve yönetimi otoriter bir yönetim yapma ihtimali olan, "yöneticilere yasaların verdiği görevin dışında daha farklı görevler verildiği" şeklinde yorumlar yapılmasına neden olabilir. Yargı kararına bağlı olarak, liyakatsizlik dolayısıyla görevden alma müessesesi etkinleştirilebilir.

Kurumsal yönetişim yasalarla ne şekilde belirlenirse belirlensin, önemli olanın, üst düzey yöneticilerin, kurumsal liyakatle doğrudan bağlantısı olan tutum ve davranışlar göstermek olduğuna inanarak, önerimiz;

Yükseköğretim yöneticisi olmaya talip olacakların, "2547 sayılı Yasayla verilen görevleri yerine getirebilecek yönetsel niteliklerin neler olduğunun objektif bir şekilde tespit edilmesi, belirlenen niteliklere sahip olunabilmesi için alınması gereken eğitim ve tecrübenin detaylı ve objektif şekilde tespit edilmesi, yerine getirilmesi gereken görevlere ilişkin olarak gerekli eğitimi akademik yaşama ilk adım attıkları günden itibaren "mesleki eğitim yoluyla" almaya başlanılması ve liyakat bakımından eşitlik olması halinde ise unvanlara öncelik verilmesi"

olacaktır. Bunun yanında, hesap verebilirlik müessesesi daha etkin bir şekilde uygulanmalı ve denetlenmelidir.

Umut edilir ki, çağdaş uygarlık ve eğitim - öğretim esaslarına dayanandığı belirtilen Türk Yükseköğretiminin Avrupa Birliğine adaylıkla birlikte, yeni bir ivme kazanarak kurumsal yönetişim açısından da çağdaş uygarlık seviyesine ulaşacaktır.

KAYNAKÇA

2547 Sayılı Yükseköğretim Kanunu

2914 Sayılı Yükseköğretim Personel Kanunu

657 sayılı Devlet Memurları Kanunu

T.C. Anayasası

AKIN Adnan, İşletmelerde Özel Rehberlik Yaklaşımıyla İnsan Kaynakları Performansını Değerleme, Cumhuriyet Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, 2001.

Bilgi Edinme Kanununa Göre Edinilen Çeşitli Bilgiler

BİNGÖL Dursun, İnsan Kaynakları Yönetim, Beta Yayınları, 2003.

Corporate Governance: Improving Competitiveness and Access to Capital in Global Markets- A Report to the OECD (the Millstein Report"), April 1998.

Çeşitli Danıştay Kararları, (http://www.danistay.gov.tr/kerisim/container.jsp)

Çeşitli Dava Dosyalarının İncelenmesi (Tarafların adı mahfuz)

Çeşitli YÖK Yürütme Kurulu Kararları

EREN Erol, Yönetim ve Organizasyon, Beta Yayınları, 2001.

Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance (the Cadbury Report), December 1992.

YAVAŞİ Mahmut, A Socio-Legal and Economic Introduction to Corporate Governance Problems in the EU, 22 The Company Lawyer, No. 6, 2001.

YÖK tarafından hazırlanan "Türk Yükseköğretimin Bugünkü Durumu" Başlıklı Raporlar, http://www.yok.gov.tr/egitim/raporlar/raporlar.htm.

YURTSEVER Ersin. vd., Türkiye'de Yapılan Bilimsel Yayınların Bir Analizi: Sosyal Bilimler SSCI 1970-1999, TÜBA GÜNCE, Ağustos, Sayı 23, 2002.

YÖNETİM KURULU ÜYELERİNİN KURUMSAL YÖNETİM ve SOSYAL SORUMLULUK İLİŞKİSİNE YÖNELİK ALGILAMALARI

Doç. Dr. Ömer TORLAK, Arş. Gör. Erkan ERDEMİR¹

ÖZET

İşletmelerin daha güvenli bir gelecek inşa edebilmelerinde kurumsal yönetimin rolü inkar edilemez. Bu bakımdan, yönetim kurulu üyelerinin kurumsal yönetime ilişkin algılarının irdelenmesi önemlidir. İşletmelerin sosyal sorumlulukları da son yıllarda daha fazla üzerinde durulan bir konu haline gelmiştir. Çünkü, sosyal sorumluluğun işletmelerin performanslarına olumlu etkide bulunduğu anlaşılmıştır. Bu çalışmada yönetim kurulu üyelerinin kurumsal yönetim ve sosyal sorumluluk ilişkisine yönelik algılamaları belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma sonuçları, dar vizyon ve maliyet odaklı sosyal sorumluluk ile kurumsal yönetim algılamaları arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğunu göstermiştir.

ABSTRACT

The role of corporate governance cannot be denied to establish more confident and secure future for businesses. Therefore, it is important to investigate how the board members perceive the corporate governance. It has been dwelled on subject of social responsibilities of businesses more and more in the last years. Because, it is understood that business social responsibilities have positive effects on the firm performance. In this study, it is tried to determine perceptions of board members about relationship between corporate governance and social responsibilities. Results of the research indicate that there are positive and significant relations of perceptions of board members between narrow visions-cost point oriented social responsibility and corporate governance.

1. GİRİŞ

Organizasyonlarda kurumsal yönetim konusuna son yıllarda artan oranda önem verildiği gözlenmektedir. Bu konu, sadece büyük ölçekli işletmeler için değil, orta ve küçük ölçekli işletmeler ile aile işletmelerinde de işletmelerin geleceği açısından önemli görülmektedir. Pek çok işletmenin konuyla ilgili yönetim yapılarını gözden geçirme, yeniden düzenleme ve daha etkin hale getirme çabalarını yoğunlaştırdıkları bilinen bir gerçektir.

İşletmelerde kurumsal yönetim ilkelerinin benimsenmesinde en önemli ve etkili paydaş gurubu olarak yönetim kurulu üyelerinin rolleri de önem taşımaktadır. Kurumsal yönetimin etkin çalışabilmesi ise bu kurulların oluşumu, yapısı ve çalışma şekilleriyle yakından ilişkilidir. Bir şirketin stratejik kararlarının alındığı yönetim kurullarının bu konulara bakış açıları, firmaların geleceğinin şekillenmesinde oldukça önemlidir.

¹ Osmangazi Üniversitesi, İİBF. İşletme Bölümü, ESKİŞEHİR torlak@ogu.edu.tr eerdemir@ogu.edu.tr

Kurumsal yönetimde işletmenin özellikle hissedarlarına yönelik sorumluluğu ön plana çıkmakla birlikte, günümüz işletmecilik anlayışı doğrultusunda işletmenin diğer çıkar gruplarına yönelik sorumluluklarının da yadsınamayacağı açıktır. Dolayısıyla, kurumsal yönetim ile işletmelerin sosyal sorumlulukları arasında pozitif iliskiler olması beklenir.

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

Kurumsal yönetim kavramı ile ilgili en temel ve kapsamlı tanımlardan biri OECD tarafından yapılmıştır. Buna göre kurumsal yönetim, işletmeler tarafından yönlendirilen ve kontrol edilen bir sistemdir. Kurumsal bir yönetim; yönetim kurulu üyeleri, yöneticiler, hissedarlar ve diğer paydaşlar gibi işletmeyi oluşturan öğeler arasında hak ve sorumlulukların dağılım şeklini belirler ve bu çerçevede kurumsal ilişkilerin düzenlenmesine yönelik kural ve prosedürler oluşturur. Bunu yaparak kurumsal hedeflerin oluşturulmasını, hedeflere ulaştıracak araçların belirlenmesini ve kurum performansının izlenmesini de sağlar (Alpay vd., 2004). Kurumsal yönetim çabalarının artırılmasının firma değeri, satışlar ve kârlılıkta artış sağladığı, sermaye maliyetlerini düşürdüğü (Gompers vd., 2003), rekabet gücünü geliştirdiği (Ho, 2005) ve sonuçta bir bütün olarak firma performansını artırdığı belirlenmiştir (Chiang ve Chia, 2005).

Uluslararası planda kurumsal yönetim ilkelerinin belirlenmesine yönelik sürekli çalışmalar yürüten OECD, kurumsal yönetimde şirketlerin yönetim kurullarının sorumlulukları konusunda da birtakım prensipler belirlemiştir. Üyelerin şirketle ilgili tüm bilgilere ulaşabilmeleri, hissedar ve paydaşların gözetilmesi, alınacak kararların birden fazla paydaş grubunu ilgilendirdiği durumlarda adaletli davranılması, etik standartlara uyum gibi temel prensiplerin yanı sıra şirketin temel hedef ve stratejilerinin oluşturulması, denetlenmesi, kurumsal yönetim ile ilgili planlamaların yapılması, yönetim kurulu üyelerinin değişim planlamalarının yapılması ve bir bütün olarak yönetim kurulu kompozisyonunun tüm bu ilkeleri gerçekleştirebilecek şekilde oluşturulması gibi uygulamalar bunlara örnek verilebilir (OECD, 2004).

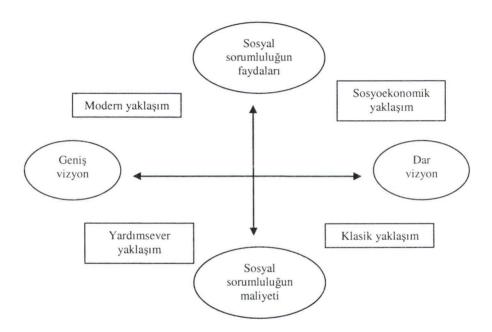
İşletmelerin en üst karar alma mekanizması olan icra organları yada yönetim kurullarının etkin çalışır hale getirilmesinin de işletme performansına olumlu etkileri olduğu yapılan araştırmalarda ortaya çıkmaktadır (Kula, 2005; Chiang ve Chia, 2005). Kula'nın (2005) yönetim kurulu üyelerinin firma performansı üzerindeki etkileri konusunda gerçekleştirdiği çalışmada şirket yönetim kurullarının faaliyetleri dört temel başlık altında sınıflandırılmaktadır: Etkililik ve bilgiye erişim, sorumluluk ve iç tutarlılık, kurul davranış şekilleri ve performans değerleme.

Kurumsal yönetim ile birlikte ele alınan bir başka kavram da kurumsal sosyal sorumluluk kavramıdır. Kurumsal sosyal sorumluluk kavramıyla ilgili en temel tanımlama Carroll (1979) tarafından yapılmıştır. Ona göre kurumsal sosyal sorumluluk; belli bir zaman diliminde toplumun şirketlerden ekonomik, yasal, etik ve taleplere bağlı beklentilerini ifade etmektedir. Bu beklentiler genellikle ekolojik sorunlar, işçi hakları, ayırımcılık gibi konularda yoğunlaşmaktadır (Husted, 2003).

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı son yıllarda yoğun olarak tartışılmaya başlanmıştır. Bu konunun öne çıkmasının en önemli nedenlerinden biri dünya çapında hükümetlerin artan sosyal problemlerin çözümünde yetersiz kalmaya başlamalarıdır. Örneğin 11 Eylül saldırıları sonrasında yapılan araştırmalarda şirket CEO'larının büyük kısmı, sosyal sorumluluk harcamalarının artırılmasının terörist grupların desteğinin azalmasına yol açacağını düşündüklerini göstermektedir (Smith, 2003). Bazı şirketlerin küreselleşerek dünya çapında güçlü hale gelmeleri, bu şirketlerden toplumun beklentilerini artırmıştır. Gelişen iletişim teknolojileri de sosyal sorumluluk konusunda çaba gösteren işletmelerle diğerleri arasındaki farkın stratejik bir rekabet avantajına dönüşmesine yol açmıştır. Kurumsal sosyal sorumluluk davranışının işletmelerin itibarlarını artırdığı, marka değerlerini yükselttiği, yatırımcılara yönelik cazibeyi ortaya çıkardığı, müşteri memnuniyetini

çoğalttığı ve çalışanların motivasyonunu artırdığını ifade eden araştırmalar bulunmaktadır (Knox ve Maklan, 2004).

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramının kapsamı konusunda farklı tartışmalar bulunmaktadır. Bu tartışmalar sosyal sorumluluğun kimlere karşı, hangi oranda ve ne amaçla yapılacağı konuları etrafında gelişmektedir (Schwartz ve Carroll, 2003). Bu çalışmada kurumsal sosyal sorumluluk kavramı ile ilgili Quazi ve O'Brien (2000) tarafından geliştirilen yaklaşım temel alınacaktır. Bu yaklaşıma göre işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk konusundaki yaklaşımları bu konudaki vizyonlarının geniş ya da dar olmasına göre ve sosyal sorumluluk davranışlarını kurum için bir maliyet veya fayda unsuru olarak görmelerine göre değişmektedir (Şekil 1). Bu durumda işletmeler, kurumsal sosyal sorumluluğa yaklaşımları açısından dört farklı grup oluşturmaktadır: Modern yaklaşım, sosyoekonomik yaklaşım, klasik yaklaşım ve yardımsever yaklaşım (Deniz ve Suarez, 2005).



Şekil 1: Kurumsal Sosyal Sorumluluğa Farklı Yaklaşımlar (Deniz ve Suarez, 2005: s.28)

Dar bir vizyona sahip ve sosyal sorumluluk çabalarına işletmeye getirdiği maliyet yönlü bakış açısının hakim olduğu işletmelerde klasik bir yaklaşım söz konusu iken, aynı vizyonla sosyal sorumluluğun faydalarına odaklanan işletmelerde ise sosyoekonomik bir yaklaşımdan söz edilebilir. Örneğin, çalışanlara veya müşterilere yönelik hizmet iyileştirmelerinde bazı işletmeler bu dayranışın maliyetine odaklanırken bazıları ise ortaya çıkacak faydayı dikkate alabilir. Buna karşılık geniş vizyon sahibi işletmelerde maliyet bakış açısı yardımsever bir yaklaşıma, fayda bakış açısı ise modern bir yaklaşıma işaret etmektedir. Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine uzun dönemli ve genis perspektifle bakabilen isletmeler, katlandıkları maliyetleri vardımseverlik değerlendirme eğilimi taşırlarken, uzun dönemde işletmenin itibarının ve elde edilecek getirilerin artacağı düşüncesiyle modern bir bakış açısı kazanırlar.

3. YÖNETİM KURULU ÜYELERİNİN KURUMSAL YÖNETİM ve SOSYAL SORUMLULUK İLİŞKİSİNE YÖNELİK ALGILAMALARINA YÖNELİK BİR ARASTIRMA

Bu çalışmanın amacı, yönetim kurulu üyelerinin kurumsal yönetim ve sosyal sorumluluk algılamaları ile bu algılamalar arasındaki ilişkileri analiz etmektir. Bu amaçla, Eskişehir'de faaliyet gösteren farklı büyüklükte ve sektörlerdeki anonim şirketlerin yönetim kurulu üyelerine yönelik anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Kurumsal yönetimle ilgili algıların ölçülmesinde Kula (2005) ve Alpay vd. (2004)'nin çalışmalarından, sosyal sorumluluk algılarının ölçülmesinde ise Deniz ve Suarez (2005)'in çalışmalarından yararlanılmıştır.

Bu araştırma konuyla ilgili ileride yapılacak daha geniş çaplı bir çalışmanın pilot uygulaması niteliğinde olup, 20 şirketin yönetim kurulu üyelerine yönelik uygulanmıştır. 83 anket değerlendirmeye alınmıştır. Uygulama yapılan şirketlerin %63'ü ihracat yapmakta, %35'inde çalışan sayısı 51 ila 100 arasında ve %42'sinde yönetim kurulu başkanı ile genel müdürün aynı kişiler olduğu görülmüştür. Yönetim kurullarında aynı aileden kişi sayılarına bakıldığında ise, %59'unda yönetim kurulunun üye sayısının yarısından fazlasının aynı ailenin fertlerinden oluştuğu görülmektedir. Bu sonuçlar şirketlerin büyük ölçüde aile şirketi özelliği taşıdığını göstermektedir. Ancak, şirketlerin yarıdan fazlasında yönetim kurulu başkanları ile genel müdürlerin farklı kişiler olması, bu şirketlerde belirli bir profesyonelleşmenin olduğunu da göstermektedir.

Yönetim kurulu üyelerinin kurumsal yönetimle ilgili algıları dört boyut altında değerlendirilmiş ve sonuçlar Tablo 1'de özetlenmiştir.

Tablo 1 Yönetim Kurulu Üyelerinin Kurumsal Yönetim Boyutlarına İlişkin Algıları

Kurumsal Yönetim Boyutları	Ortalama Değer*	Standari Sapma
Etkililik ve bilgiye erişim	3.97	.61
Yönetim kurulu toplantıları verimli bir şekilde gerçekleştirilmektedir Yönetim kurulu toplantıları düzenli aralıklarla gerçekleştirilmektedir Yönetim kurulu, şirket üst yönetiminden daha etkilidir Yönetim kurulu, şirketteki tüm pay sahiplerine hesap vermektedir Sorumluluk ve iç tutarlılık	4.16	.51
Yönetim kurulu, üst yönetim (genel müdür, işletme müdürü vb.) tarafından gerekli şekilde bilgilendirilmektedir Yönetim kurulu toplantılarında farklı görüşlere hoşgörüyle yaklaşılmaktadır Yönetim kurulu toplantılarında kararlar oybirliğiyle alınmaktadır Yönetim kurulu pay sahiplerinin zararına olabilecek kararlar almaz		
Kurul davranış şekilleri Yönetim kurulu toplantılarında oldukça yararlı bir şekilde düşünce alışverişi gerçekleştirilmektedir	4.08	.49
Yönetim kurulu şirketin finansal yapısı ile ilgili her türlü bilgiye erişebilmektedir Yönetim kurulu geleceğe yönelik stratejik konularda gerekli planlamaları yapmaktadır Yönetim kurulu çalışmaları şeffaftır		
Performans değerleme Yönetim kurulu zamanının büyük bir bölümünü kaynak bulmaya ayırmaktadır Yönetim kurulu zamanının büyük bir bölümünü uzun vadeli ve stratejik konuların görüşülmesine ayırmaktadır Yönetim kurulu şirket yöneticilerini değerlemek için önceden belirlenmiş	3.53	.51
biçimsel prosedürler kullanmaktadır		

Yönetim kurulu toplantılarına şirketin orta düzey yöneticileri de

katılabilmektedir Yönetim kurulu zamanının büyük bir bölümünü üst yönetimi kontrol etmeye ayırmaktadır

Yönetim kurulunun bütün üyeleri şirket stratejisinin belirlenmesine önemli katkıda bulunurlar

Şirket stratejilerinin belirlenmesine orta düzey yöneticilerin çok fazla etkisi olmaktadır

* (5 kesinlikle katılıyorum,, 1 kesinlikle katılmıyorum)

Kurumsal yönetimle ilgili yönetim kurulu üyelerinin algılarına bakıldığında, yönetim kurullarının sorumluluk ve iç tutarlılık konularıyla ilgili algıların en yüksek düzeyde olduğu, bunu kurul davranış şekilleri ve etkililik ile bilgiye erişim boyutlarına yönelik algıların izlediği anlaşılmaktadır. Yönetim kurulu üyelerinin kurumsal yönetimin performans değerleme boyutuna yönelik algıları ise ortanın biraz üzerinde çıkmıştır. Bu sonuçlar doğrultusunda, araştırma kapsamında yer alan yönetim kurulu üyelerinin kurumsal yönetimle ilgili algılamaları bakımından, sorumluluk, şeffaflık, tutarlılık ve etkililik konularında daha hassas oldukları söylenebilir.

Araştırmanın diğer bir boyutunda ise yönetim kurulu üyelerinin sosyal sorumlulukla ilgili algılamaları değerlendirilmiştir. Cevaplayıcıların kurumsal sosyal sorumluluklarıyla ilgili algılamaları Tablo 2'de özetlenmiştir.

Tablo 2 Yönetim Kurulu Üyelerinin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Boyutlarına İlişkin Algıları

Kurumsal Sosyal Sorumluluk Boyutları	Ortalama Değer*	Standart Sapma
Dar vizyon ve maliyet odaklı bakış (klasik)	3.05	.65
Sosyal sorumluluklarını ihmal eden işletmeler, etmeyenlere göre düşük		
maliyetlerle çalışma avantajı kazanırlar		
Sosyal faaliyetleri desteklemenin getirebileceği yüksek maliyetler şirketi		
rekabette geri bırakacağından, bir işletme için intihar etmek gibidir		
Dar vizyon ve fayda odaklı bakış (sosyoekonomik)	3.75	.76
İşletmeler topluma daha iyi hizmet verebilmek için kendi maddi ve beşeri		
sermayelerini kullanarak büyümeye çalışmalıdırlar		
Toplumun katkı olarak işletmelerden en büyük beklentisi, şirketlerin		
ekonomik olarak büyümeleridir		
Geniş vizyon ve maliyet odaklı bakış (yardımsever)	3.54	.50
Diğer kurumlar sosyal problemleri çözmekte başarısız olduklarından		
işletmelerin bu konuda çaba göstermeleri gerekmektedir		
İşletmeler sosyal sorumluluğa yönelik faaliyetler gerçekleştirmek için gerekli		
maddi ve beşeri sermayeye sahiptir	2.50	7 0
Geniş vizyon ve fayda odaklı bakış (modern)	3.58	.50
Sosyal sorumluluk sahibi işletmeler rakiplerine oranla rekabette avantaj		
sağlarlar.		
İşletmelerin sosyal sorumlulukla ilgili faaliyetlerini artırmaları, toplumun		
işletmelerden beklediği katkı miktarını da artırır		
İşletmelerin sosyal sorumluluğa yönelik faaliyetler yapmaya karar vermeleri,		
karlılığa yönelik yeni düzenlemeler yapmaktan kaçınmalarına neden olabilir		
* (5 kesinlikle katılıyorum,, 1 kesinlikle katılmıyorum)		

Tablo 2'den izlenebileceği gibi, araştırmaya katılan yönetim kurulu üyelerinin kurumsal sosyal sorumluluk boyutları bakımından ağırlıklı olarak dar vizyon ve fayda odaklı, yani sosyoekonomik bir eğilim taşıdıkları gözlenmektedir. Bu eğilimi geniş vizyon ve faydacı (modern) ve yine geniş

vizyon ve maliyet odaklı (yardımsever) bakış açıları izlemektedir. Cevaplayıcıların kurumsal sosyal sorumluluk boyutlarından olan klasik yaklaşım bakımından kayıtsız kaldıkları söylenebilir.

Kurumsal yönetim uygulamalarının kurumsal sosyal sorumlulukla ilişkilerine de bakılmış ve bu amaçla kurumsal yönetim boyutları ile kurumsal sosyal sorumluluk boyutları arasındaki korelasyonlar Tablo 3'te sunulmuştur. Tablodan da görülebileceği gibi, kurumsal sosyal sorumlulukla ilgili klasik bakış açısını yansıtan boyut ile kurumsal yönetimin dört boyutu arasında pozitif ve güçlü sayılabilecek korelasyonlar bulunmuştur. Buna göre, araştırma kapsamındaki yönetim kurulu üyelerinin kurumsal yönetimle ilgili algılarının onları sosyal sorumluluk bakımından klasik görüşe yaklaştıran özellikte olduğu söylenebilir.

Tablo 3 Kurumsal Yönetim Boyutları İle Kurumsal Sosyal Sorumluluk Boyutları Arasındaki Korelasyonlar

Kurumsal Yönetim Boyutları	Kurumsal Sosyal Sorumluluk Boyutları			
	Dar vizyon ve maliyet odaklı bakış (klasik)	Dar vizyon ve fayda odaklı bakış (sosyoekonomik)	Geniş vizyon ve maliyet odaklı bakış (yardımsever)	Geniş vizyon ve fayda odaklı bakış (modern)
Etkililik ve bilgiye erişim	.544**	.196	.322**	.076
Sorumluluk ve iç tutarlılık	.360**	.054	.172	.220*
Kurul davranış şekilleri	.298**	020	.033	.058
Performans değerleme	.578**	.328**	.081	.127
** p < .01 * p < .05				

Diğer taraftan, kurumsal yönetimin etkililik ve bilgiye erişim boyutu ile yardımseverlik, sorumluluk ve iç tutarlılık boyutuyla modern, performans değerleme boyutu ile de sosyoekonomik kurumsal sosyal sorumluluk boyutları arasında anlamlı ancak orta düzeye yakın bir ilişki olduğu da görülmektedir. Bu sonuçlardan hareketle, kurumsal yönetimde etkililiğe önem verme ile kurumsal sosyal sorumluluk bakımından yardımseverlik arasında, sorumluluk ve iç tutarlılıkla modern bakış arasında, performans değerleme ile de sosyoekonomik bakış arasında paralellik olduğu söylenebilir.

4. SONUÇ ve ÖNERİLER

Yönetim kurulu üyelerinin kurumsal yönetim ile sosyal sorumluluk algılarını ve bunlar arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bu çalışmada elde edilen sonuçlar şu şekilde özetlenebilir:

- Büyük ölçüde aile şirketi özelliği taşıyan şirketlerde yönetim kurullarında aile bireylerinin ağırlıklarını sürdürdüğü, ancak profesyonel yöneticilere fırsat verilmeye başlandığı anlaşılmaktadır.
- Cevaplayıcıların kurumsal yönetim konuları bakımından, sorumluluk ve iç tutarlılık ile kurul davranış şekillerine daha fazla önem verdikleri görülmüştür.
- Kurumsal sosyal sorumluluk bakımından ise sosyoekonomik bakış açısını yansıtan kısa vadeli fayda getirecek konulara daha sıcak bakıldığı söylenebilir.

• Araştırmanın bir diğer önemli sonucu, sosyal sorumlulukta klasik bakış açısını yansıtan kısa vadeli kâr getirecek konuların algılaması ile kurumsal yönetim algılamaları arasında anlamlı iliskiler bulunmus olmasıdır.

Bu sonuçlar çerçevesinde şu önerilerde bulunmak mümkündür:

- Şirket yönetim kurullarında profesyonel yönetici sayısının artırılması ve yönetim kurulu üyelerinin sorumluluk bilinçlerinin geliştirilmesine yönelik faaliyetlere ağırlık verilmesinde yarar vardır.
- Konuyla ilgili ileride yapılacak çalışmalar açısından da, aile şirketleri ile çok ortaklı şirketlerdeki yönetim kurulu üyelerinin algıları arasında karşılaştırmalar yapılmasına fırsat tanıyacak araştırmalara ağırlık verilmesi önerilebilir.

KAYNAKÇA

- Alpay, G., M. Bodur, H. Ener and C. Talug. (2004). "Comparing Board-Level Governance at MNEs and Local Firms: Lessons from Turkey". *Journal of International Management*.(Article in press)
- Carroll, A. B. (1979). "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance, *Academy of Management Review*, 4, 497-505.
- Chiang, Hsiang-tsai and F. Chia. (2005). "An Empirical Study of Corporate Governance and Corporate Performance". *Journal of American Academy of Business*. March. 95-101.
- Deniz, M. C. D. ve M. K. C. Suarez. (2005). "Corporate Social Responsibility and Family Business in Spain", *Journal of Business Ethics*, 56, 27-41.
- Gompers, P. A. vd. (2003). "Corporate Governance and Equity Prices", *Quarterly Journal of Economics*, 118 (1), 107-155.
- Ho, C. K. (2005). "Corporate Governance And Corporate Competitiveness: An International Analysis", *Corporate Governance*, (13) 2, 211-253.
- Husted, B. W. (2003). "Governance Choices for Corporate Social Responsibility: to Contribute, Collaborate or Internalize?", *Long Range Planning*, 36, 481-498.
- Knox, S. ve S. Maklan. (2004). "Corporate Social Responsibility: Moving Beyond Investment Towards Measuring Outcomes", *European Management Journal*, Vol. (22) 5, 508-516.
- Kula, V. (2005). "The Impact of the Roles, Structure and Process of Boards on Firm Performance: Evidence from Turkey". *Corporate Governance*. 13 (2). 265-276.
- OECD. (2004). *OECD Principles of Corporate Governance*, http://www.oecd.org/dataoecd/32/18/31557724.pdf
- Quazi, A. M. ve D. O'Brien. (2000). "An Empirical Test of a Cross-national Model of Corporate Social Responsibility", *Journal of Business Ethics*, 25, 33-51.
- Schwartz, M. S. ve A. B. Carroll. (2003). "Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach", *Business Ethics Quarterly*, (13) 4, 503-530.
- Smith, H. C. (2003). "Corporate Social Responsibility: Whether or How?", *California Management Review*, (45) 4, 52-76.

BİR YÜKSEKÖĞRETİM KURUMUNUN DENETİM VE YÖNETİM SORUNU: ÜNİVERSİTE-SANAYİ İŞBİRLİĞİ (ÜSİ) ÇERÇEVESİNDE ARAŞTIRMA VE UYGULAMA MERKEZLERİ (ARUMER)

Prof. Dr. Rıfat YILDIZ¹

ÖZET

Yaratıcı yeniliklerin etkisiyle yükte hafif pahada ağır ileri teknoloji ürünleri farklı fiyatlara satılmaktadırlar: Bir gram otomobilin birkaç kuruş, bir gram cep telefonun 3-5 dolar, bir gram uydunun 300 - 500 dolar ve bir gram genetik vaksinin fiyatının 10.000 dolar civarında olması, yüksek teknolojinin katma değer yaratma gücünü göstermektedir. Üniversiteler araştırmacılık potansiyelleriyle teknolojinin en önemli kaynaklarından birini oluşturmaktadır. Teknolojinin uygulama ve ticarileştirme yönünü ise girişimci-sanayiciler temsil etmektedir. İşte Üniversite-Sanayi İşbirliği (ÜSİ) bu kavramsal ilişkiye dayanmaktadır. Üniversiteler, ortak olarak TÜBİTAK, KOSGEB ve TTGV destekli, kampuslarındaki araştırma merkezlerinde daha verimli çalışabilmeleri için, yeni işbirliği yaklaşımlarıyla yeni açılımların içine girmektedirler. Ayrıca Türkiye üniversitelerinde teknoloji üretimine ve belli problem alanlarına yönelik Araştırma ve Uygulama Merkezi (ARUMER) ismi altında rektörlüklere bağlı ve müdürlük seviyesinde çalışan ve çalıştırılmak istenen, ancak çalışamayan birimler mevcuttur. Bu tebliğde Erciyes Üniversitesi ARUMER'leri ele alındı. ARUMER'lerde yöneticilik görevinde bulunmuş öğretim üyelerine anket uygulandı. Ayrıca ARUMER'lerin Rektörlük arşivindeki faaliyet raporları incelendi. Çalışmanın iki amacı bulunmaktadır: Birincisi ARUMER'lerin yeniden yapılandırılma gerekliliğinin ortaya konması; ikincisi ise, kuruluş amaçlarına hizmet edecek yeni yapılanma yollarının tartışılmasıdır.

Anahtar Kavramlar: Araştırma ve Uygulama Merkezleri, Yenilik, Üniversite-Sanayi İşbirliği, Üniversite Yönetimi.

ABSTRACT

Advanced technologies that are supported with innovations lead the emergence of high-tech products which are light in weight but heavy in value. The level of technology has a direct impact on the price of products, as a comparative example, the price corresponding to one gram of an automobile is a few cents, where one gram of a mobile phone is 3 to 5 dollars, one gram of a satellite is around 300 to 500 dollars and one gram of genetic vakses is around 10.000 dollars. Increasing price difference indicates the value adding effect of innovations and the advanced technologies. As centers of research, universities constitute one of the most important sources of the advanced technologies. On the other hand entrepreneur industrialists represent the practical and the commercialist side of the technologies. In this context, University and the Industry Cooperation (ÜSİ) rely on the conceptual relationship of these two parties. Universities, with the support of the Turkish Scientific and Technical Institution (TÜBİTAK), the Presidency of Small and Medium Scaled Industrial Administration (KOSGEB) and the Turkish Technology Development Foundation (TTGV), look for co-operative ways of expansion, in order to study more effectively in the research centers established in their campuses. Furthermore, several universities have established Research and Application

426

¹ Erciyes Üniversitesi İİBF Öğretim Üyesi.

Centers (ARUMER) that operate at the directorship level under the control of university presidency. However the operations of these centers as well as the efficiency are subject to discussion. In this study, ARUMERs in Erciyes University were considered. Questionnaires were applied to the academicians who previously held managerial positions in ARUMERs. Reports from the administration archives were investigated. The objective of this study is to reveal the necessity of organizational re-structuring of ARUMERs, and to discuss possible ways of re-structuring which will lead ARUMERs to serve their institutional objectives.

Key Words: Research and Application Centers, Innovation, University and Industry Cooperation, University's Management.

Giriş

Uluslararası ticarete konu olan malların niteliğinde ve niceliğinde çok hızlı yenilikler (inovasyon) meydana gelmektedir. Yükte hafif pahada ağır ileri teknoloji ürünleri çok farklı fiyatlara satılmaktadırlar. Örneğin: Bir gram otomobilin birkaç kuruş, bir gram cep telefonunun 3–5 dolar, bir gram uydunun 300 – 500 dolar ve bir gram genetik vaksinin fiyatının 10.000 dolar civarında olması, yüksek teknolojinin katma değer yaratma gücünü (potansiyelini) göstermektedir (www.egetek.org/pages/prokects/unisit01.html erişim tarihi: 10.10.2003). Teknolojinin üretim faktörleri üzerindeki verimlilik etkisinin, uluslararası rekabetin de başat belirleyicilerinden olduğunu ayrıca biliyoruz.

Teknolojiyi² kavram olarak ve genel anlamda, bilimin uygulamaya dönüştürülebilmesi ve ticarileştirilmesi şeklinde tanımlayabiliriz. Bu tanımdan hareketle bilim müesseseleri kapsamında üniversiteler araştırmacılık potansiyelleri ile teknolojinin en önemli kaynaklarından birini oluşturmaktadır. Teknolojinin uygulama ve ticarileştirme yönünü ise girişimci-sanayiciler temsil etmektedir. Yukarıdaki ilişki teknoloji üretiminde üniversite ile sanayinin karşılıklı tamamlayıcılık özelliğini ve dolayısıyla işbirliği gerekliliğini ortaya koymaktadır.

TÜBİTAK, TTGV ve KOSGEB gibi destek kuruluşların faaliyetleri dışında, Türkiye üniversitelerinde teknoloji üretimine ve belli problem alanlarına yönelik Araştırma ve Uygulama Merkezi³ (ARUMER) ismi altında rektörlüklere bağlı ve müdürlük seviyesinde çalışan ve çalıştırılmak istenen, ancak çalıştırılamayan yükseköğretim kurumları mevcuttur. Bu kurumun kanunda ismi "Uygulama ve Araştırma Merkezi" olarak yer almakla birlikte, uygulamada genellikle "Araştırma ve Uygulama Merkezi" şeklinde kullanılmaktadır.

Bu tebliğimizde alan çalışması kapsamında Erciyes Üniversitesi ARUMER'leri ele alındı. ARUMER müdürlerine ve önceden müdürlük görevini ifa etmiş öğretim üyelerine anket formu

² Üniversitelerin kendi ARUMER'lerinin hangi seviyede yazılı amaçlarına uygun çalıştıkları, nasıl bir görev ifa ettikleri hakkında yapılmış bir bilimsel araştırmaya ulaşamadık. " Teknoloji, üretim makinalarında, üretim yöntemlerinde, ürünlerde 'yenilik' yaratmayı; bu yeniliklerde, üretimi artırmayı, verimliliği yükseltmeyi, yani rekabet üstünlüğü ve karı artırmayı sağlayan anahtar olarak tarif edilmektedir." M. Kiper, (2004), "Teknoloji Transfer Mekanizmaları ve Bu Kapsamda Üniversite-Sanayi İşbirliği", Teknoloji, Editör: M. Kiper, Tüm Mühendis ve Mimar Odaları Birliği Yayını, ss.59-122.

doldurulmak üzere dağıtıldı; onların deneyimlerinden bilgi elde etme yoluna gidildi. Müdürlerin Rektörlüğe sundukları dönem sonu faaliyet raporları diğer bir bilgi kaynağımız oldu. Analiz ve yorumlar bu bilgilere dayalı olarak yapıldı. Erciyes Üniversitesi ARUMER'lerinin ilgili yönetmelikleri, ARUMER'lerin arşivlerindeki faaliyet raporları Rektörlükten (Rektörlük özel kalen müdüründen fotokopi olarak) elde edilmiştir.

Diğer üniversitelerdeki uygulamaları çalışmamızda kapsam dışı bıraktık, çünkü zaman ve teknik imkânlarımız ilgili üniversitelerde alan çalışması yapmaya elverişli değildi.

Yukarıdaki problematik ve yöntem çerçevesinde çalışmamızın **iki amacı** bulunmaktadır: Birincisi ARUMER'lerin yeniden yapılandırılma gerekliliğinin ortaya konması; ikincisi ise, kuruluş amaçlarına hizmet edecek yeni yapılanma yollarının tartışılmasıdır.

Çalışmamızla yukarıdaki amaçlara ulaşmak isterken aşağıdaki soruyu da kendiliğinden tartışmalar gündemine getirdiğimize inanıyoruz: Türkiye Devlet Üniversiteleri için kurumsal yönetim ilkeleri zaruri değil midir?

2. Teknolojik Gelişmeyi Desteklemeyi Görev Edinmiş Kurumlar ve ÜSİ

Türkiye'de hükümetlerin belirlediği bilim ve teknoloji politikaları çerçevesinde, TÜBİTAK, KOSGEB ve TTGV gibi kurumlar üniversite ve girişimci-sanayici işbirliğini teşvik ederek teknoloji üretimine katkıda bulunmak için, çoğunlukla üniversitelerin kampuslarında teknoloji geliştirme merkezleri, teknoparklar, ortak teknoloji geliştirme merkezleri, tekno-kentler, teknoloji geliştirme bölgeleri, kuluçkalıklar gibi isimler altında birimler oluşturmaktadırlar. Bu işbirliği/ortaklık çerçevesinde üniversitelerin araştırmacı gücünden (potansiyelinden) ve fiziki, hatta kısmen de teknik alt yapı şartlarından faydalanılmaktadır; TÜBİTAK, KOSGEB ve TTGV gibi kurumların kendileri finansman desteğinde bulunmakta ve mikro seviyede fayda elde eden firmalar veya onların meslek odaları ise paydaş olarak finansman katkısı sağlanmaktadırlar. Bu çerçevede gibi yürütülen işbirliği/ortaklık araştırma ve uygulama faaliyetleri ÜSİ ismi yaygınlaşmaktadır.

ÜSİ'nin amacı, teknoloji sayesinde firmaların yeteneklerini koruyarak ve yenilik amaçlı sürekli geliştirerek uluslararası alanda rekabet edebilmek ve böylece artan dünya ticaretinin yarattığı refah artışını ülkeye yansıtmaktır.

Üniversite-sanayi işbirliğinin amacı olarak geliştirilmiş olan inovasyon (yenilik) bu bağlamda çok sık kullanılan ve anlamı biraz ayrıntılı açıklanması gereken bir kavramdır. Türkçe kelime karşılığı **yenilik** olarak kabul edilebilen inovasyon (Arıkan ve diğerleri, 2003: 24), "... Bilginin ürünlere, süreçlere (üretim yöntemlerine), sistemlere ve hizmetlere dönüştürülmesidir. Bu dönüşümde rol oynayan unsurlar bilgi, yetenekli bir iş gücü ve altyapıdır." Yetkinlik kazanma yolları olarak ise;

- üretim kalitesini yükseltebilme,
- ürüne ek özellik kazandırabilme,
- üretimde verimliliği yükseltebilme,
- yüksek otomasyon düzeyine erişebilme ve
- ayrıca yeni sofistike sanayilerde de aynı yeteneklerin kazanılmasını sağlayabilmedir.

Bu sayılan yenilikler piyasaya pazarlanabilir mal/hizmet olarak yansımakta ve/veya toplumsal faydaya dönüştürülebilmektedir (Arıkan ve diğerleri, 2003: 24). Dolayısıyla inovasyonun ana kaynağını bilim ve teknoloji oluşturmakta ve elde edilenin önemli bir kısmı patentle koruma altına alınmaktadır.

Bilim ve teknoloji geliştirme sürecinde hükümetler, bilim ve teknolojinin toplumsal faydaya dönüştürülmesi için özel politikalar geliştirirler ve bu yoldaki "asimetrilerin" ortadan kaldırılmasında gayret gösterirler.

3. ÜSİ'nin Geliştirilmesine Yönelik Yeni Uygulamalar

278 sayılı TÜBİTAK kanununun 498 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile değişik 4. Madde'sine göre hazırlanan ve 1996 yılının son aylarında kurulmaya başlanan Üniversite-Sanayi Ortak Araştırma Merkezleri Programı (ÜSAMP) ile bir taraftan sanayicilerin ortak sorumluluğu (işbirliği yerine ortaklık kavramının kullanılması acaba bilinçli bir değişiklik mi?) yüklenerek finansman yükünü paylaşmaları getirilmekte ve diğer taraftan üniversitelerde yürütülen araştırmaları, yüksek lisans ve doktora çalışmalarını endüstriyel ve teknolojik gelişmeler yönünde ve sanayicinin gereksinim duyduğu konularda kurgulayarak, bilgi birikimi sağlamak ve deneyimli mezunlar yetiştirmek amaçlanmaktadır. (Bkz. ÜSAMP Uygulama Esasları) Böylece Üniversite – Sanayi İşbirliğine süreklilik sağlamak için, yüksek lisans ve doktora öğrencilerinin çalışmaları öne çıkarılmaya çalışılmaktadır. Ayrıca bu uygulamadan akademik sürece girmiş öğrencilerin erken akademik yaşlarda araştırma projesi hazırlama tecrübesi kazanmaları beklenmektedir.

ÜSAM uygulamaları 1996'nın sonlarında başlamış. "O günden bugüne, bu yolda önemli bir çaba gösterilmiştir. Ama şu anda görülen odur ki, toplam 12 girişimden, yalnızca ikiksinde başarı sağlanmıştır ve ne yazıktır ki, bunlardan birinin durumu da pek iyiye gitmemektedir. (...) ...Kişisel gözlem ve değerlendirmelerim odur ki, bu programdaki başarısızlıkta rol oynayan ana unsur üniversitedir. Burada tek tek akademisyenlerden değil kurumun kendisinden söz ediyorum. Çünkü başarısızlığa uğrayan ortak araştırma merkezlerinde son derece yetkin, bu işe gönül vermiş akademisyenlerin rol aldığı görülmüş; ama konuya taraf üniversiteler, bunu, kurumsal süreklilik, kurumsal kararlılık, sistematik bütünlük düzeyine yükseltememişlerdir." (Göker, 2001: 8) USAM'ın başarısızlığında sanayi kuruluşlarına da sorumluluk yüklenmekle berabeer Göker'in yukarıdaki ifadesinden de analaşılacağı gibi, büyük sorumluluk üniversitelere yüklenmektedir.

6 Temmuz 2001'de resmi gazetede ilan edilen 4691 sayılı Teknoloji Geliştirme Bölgeleri (TGB) yasası ile de, üniversite kampuslarında oluşturulacak mekanlarda ve kurulacak yönetici şirket koordinatörlüğü marifetiyle, üniversitelerin araştırmacılık ve yaratıcılık nitelikleri ile sanayinin girişimcilik özelliklerini işbirliği ve ortaklık statüsünde bir araya getirerek yeni ürün ve teknolojiler yaratılmak istenmektedir. Yeni sayılacak bu atılımlarla üniversitelerin bir türlü teknolojiye dönüştürülemeyen araştırmalarını uygulamaya yönlendirmek istenmekte, bunu kolaylaştırabilmek için öğretim elemanlarına çalışabilme, şirket kurabilme ve vergi muafiyeti gibi önemli imkanlar getirilmiştir. TGB'nde yatırım yapacak girişimcilere de 2013 sonuna kadar gelir ve kurumlar vergisi muafiyeti ve finansman kolaylıkları sağlanmıştır.

Söz konusu model değişikliği/paradigma rektörlüklere bağlı ARUMER'lerin işlevleri hakkında düşünce geliştirmeyi gerekli kılmaktadır.

4. Üniversite Rektörlüklerine Bağlı Araştırma ve Uygulama Merkezleri

Türkiye üniversitelerinde teknoloji üretimine ve belli özel konu ve problem alanlarına yönelik Araştırma ve Uygulama Merkezi (ARUMER), bir kısmı sadece araştırma merkezi olarak adlandırılmaktadır, ismi altında rektörlüklere bağlı ve müdürlük seviyesinde çalışan ve çalıştırılmak istenen, ancak çalışamayan birimler mevcuttur. Bu merkezler 2547 sayılı yasaya dayalı "Akademik Teşkilat Yönetmeliği"nde yer almıyorlar. Merkezlerin fakülte, yüksek okul ve enstitüler gibi bağımsız bütçeleri yoktur. Yöneticilerin idari görev ödeneği ve ders yükü muafiyeti hakları yoktur.

Üniversitelerde çok sayıda kurulmuş bulunan araştırma ve uygulama merkezlerinin hangi işlevleri yerine getirdikleri hususunun henüz bilimsel bir sorgulaması yapıldığına rastlayamadık.

Türkiye üniversiteleri ARUMER'leri hakkında çok genel bilgi edinmek üzere, tesadüfî seçimle bazı üniversitelerin web sayfası ARUMER bilgileri aşağıya çıkarılmıştır:

- Selçuk Üniversitesi'nde 13 araştırma ve uygulama merkezinin mevcut olduğu yer alırken, sadece 5 tanesinin yönetmeliğine web sayfasında yer verilmiş.
- Erciyes Üniversitesi'nin sayfasında 12 araştırma ve uygulama merkezi mevcut iken, sadece 7 tanesinin web sayfası olduğunu ve bunlardan da ikisinin yönetmeliğine yer verildiği tespit edildi.
- Dumlupınar Üniversitesi'nde ise 7 adet araştırma ve uygulama merkezinin mevcudiyetini, hepsinin web sayfalarının olduğunu, ancak web sayfalarında sadece kuruluşu, hedefi ve amacı başlıkları altında çok kısa ve yetersiz bazı bilgilere yer verildiği tespit edildi.
- Ankara Üniversitesi araştırma ve uygulama merkezleri sayısı toplam 28 adet iken, bunlardan sadece 10 tanesinin web sayfası olduğu ve bunların da çoğunun sadece kuruluşu, hedefi ve amacı birkaç cümle ile belirtildiği tespit edildi.
- Cumhuriyet Üniversitesi'ne bağlı 6 adet araştırma ve uygulama merkezi web sayfasında gözükürken, bunlardan sadece ikisi açılabilmekte ve bunların da web sayfasında yönetmeliklerine yer verilmediği tespit edildi.
- Çukurova Üniversitesi'nin web sayfasında 29 adet araştırma ve uygulama merkezinin ismi kayıtlı iken, sadece 11 tanesinin sayfasının açılabildiği, diğerlerinin ise sayfalarının açılamadığı tespit edildi.

Yönetmeliği (birçoğunun web sayfasında yer almamakla birlikte var olduğunu zannediyoruz), müdürü, yönetim kurulu üyeleri ve genel kurul üyeleri mevcut bulunan merkezlerin hangi işlevleri yerine getirdikleri merak edilmektedir. ARUMER'lerin üretken olmamaları sistemik sorunlardan mı yoksa üniversitelerin yönetim ve denetim zafiyetlerinden mi kaynaklanmaktadır? Ayrıca araştırma merkezlerinin amaçlarına göre benimsedikleri araştırmaların fakültelerdeki mevcut bölümlerde yürütülebilir olması da, araştırma merkezlerinin işlevlerini anlamsızlaştırmakta mıdır? Bütün bunlardan başka araştırma ve uygulama merkezlerinin yöneticileri bu işi, maddi bir menfaat sağlamadığı için, angarya olarak mütalaa ediyor olamazlar mı? Üniversite rektörlerinin şimdiye kadar araştırma merkezleri ile ilgili herhangi bir tartışma gündeme getirmemeleri de ayrı bir araştırma konusu olsa gerek. Acaba üniversite rektörleri, merkezlere görevlendirdikleri müdürlerin neler yaptıklarıyla ilgili olarak hangi seviyede ilgileniyorlar? Türkiye Üniversitelerine bağlı kurulmuş bulunan araştırma ve uygulama merkezlerinin işlevselliğini engelleyen önemli yapısal sorunlar vardır. Kurumsal olarak amaçlananın uygulama esaslı araştırmalar olmasına rağmen, çok büyük bir çoğunlukla ortak olarak ne bir meslek kuruluşunun ve ne de iş âlemini temsil etmek üzere meslek odası veya dernek temsilcilerinin merkez yönetimine dâhil edilmemesi bir sorun değil midir? Yönetime dâhil edilmesinden kasıt edilen, yapılacak araştırma konularının belirlenmesinde ve finansmanında özel sektörün ve kamunun (merkezi hükümetin ve belediyelerin) birlikte yetki ve sorumluluk yüklenmesidir. Sanayi ve iş âleminde bilimin öneminin ve araştırmacı kuruluşlarla işbirliğinin çok önemli olduğunun henüz tam farkına varılamaması, bu birlikteliğin oluşumunu engelleyen bir faktör olarak kabul edilebilir olmakla beraber, bu çözümsüz bir sorun mudur acaba? Yukarıda sıralanan soruların her biri kapsamlı bir araştırmanın konusu olabilir. Çalışmamızın takip eden kısmında Erciyes Üniversite ARUMER'lerinin amaçlarına uygun çalışabilirlikleri sorgulanmaya çalışılacaktır.

5. Erciyes Üniversitesi ARUMER'leri Üzerine Bir Uygulama

5.1. Alan Çalışmasının Yöntemi ve Kapsamı

Anket çalışması Erciyes Üniversitesine bağlı araştırma ve uygulama merkezlerini/araştırma merkezlerini kapsamaktadır. Üniversite'nin web sayfasına göre, bu merkezlerin (19.08.2004) toplam sayısı 12 tanedir. Bunlardan Sürekli Eğitim Merkezi (ERSEM) sadece eğitim kursları düzenlediği için ve KOSGEB Teknoloji Merkezi (KOSGEB-TEKMER) rektörlüğe bağlı olmadığından dolayı farklı kurumlardır. Geri kalan 10 merkezden Hakan Çetinsaya Deneysel ve Klinik Araştırmalar Merkezi (DEKAM) 9 Ekim 1997'de hizmete girmesini rağmen bugün (10 Nisan 2005) dahi bir yönetmeliğe sahip değildir; Tıp Fakültesine bağlı ilgili anabilim dalları kapsamında hizmet sunmaktadır.

Anket formları merkez müdürlüğü görevinde bulunmuş öğretim üyelerine bilfiil araştırmacı tarafından 2005 yılının ilk aylarında dağıtıldı ve toplandı; bazı müdürlerin kendileri gönderdiler. Müdürler 11 yıl, 5 yıl, 3 yıl, 5 yıl, 12 yıl ve 4 yıl aralıksız olarak görevlerini sürdürmüşler ve anket dolduranlardan Kayseri ve Yöresi Tarih Araştırmaları Merkezi'nin (KAYTAM), Türk Dünyası Araştırmaları Merkezi'nin (TÜDAM) ve Çevre Korunması Araştırma ve Uygulama Merkezi'nin (Çevre ARUMER) müdürleri görevlerini halen yürütmektedirler. Şubat 1995 yılından beri Atatürk İlkeleri Araştırma ve Uygulama Merkezi'nin (Atatürk İlkeleri ARUMER) müdürlüğünü yürüten öğretim üyesi, 2005 yılının ilk aylarında istifa ederek müdürlükten ayrıldığını doldurduğu ankette beyan etmiş. Yüksek İrtifa ve Spor Bilimleri Araştırma ve Uygulama Merkezi (YİSBAM) anketini dolduran yetkili, müdürlük görevinde bulunmamış, ancak yönetim kurulu üyesi olarak çok aktif bir şekilde 4 yıl çalışmış. YİSBAM'ın müdürlerinden biri vefat etmiş, bir diğeri de üniversiteden ayrılmış.

Erciyes Üniversitesi web sayfasında yer alan merkezler ve kuruluş tarihleri aşağıda sıralanmıştır:

- 13 Ocak 1988 Atatürk İlkeleri Araştırma ve Uygulama Merkezi,
- 16 Ocak 1991 Çevre Korunması Araştırma ve Uygulama Merkezi,
- 26 Mart 1991 Yüksek İrtifa Araştırma ve Uygulama Merkezi,
- 18 Nisan 1993 Kayseri ve Yöresi Tarih Araştırmaları Merkezi,
- 19 Nisan 1993 Türk Dünyası Araştırmaları Merkezi,
- 19 Ekim 1995 Teknoloji Araştırma ve Uygulama merkezi,
- 01 Haziran 2001 Sürekli Eğitim Merkezi, bu merkez ARUMER değil,
- 04 Mayıs 1998 Enerji Dönüsümleri Araştırma ve Uygulama Merkezi,
- Web sayfasında ismi geçen Gevher Nesibe Araştırma ve Uygulama Merkezi'nin (GEVHER NESİBE ARUMER'i) ne yönetmeliğine ve ne de bir faaliyet raporuna rastlanmamıştır.
- Web sayfasında ismi geçen KOSGEB TEKMER ile ilgili faaliyetler çalışmanın kapsımı dışında tutulmuştur.
- Web sayfasında ismi geçen Bilgisayar Bilimleri Araştırma ve Uygulama Merkezi (Bilgisayar ARUMER) hakkında ne yönetmeliğe ve ne de herhangi bir faaliyet raporu ve çalışma plan/programına rastlanmamıştır.
- Son zamanlarda web sitesinde sadece ismine yer verilen Kariyer Yönlendirme ve Bilgilendirme Merkezi'nin (KAYBİYEM) yönetmeliği 06 Şubat 2003'de resmi gazetede yayınlandı, ancak Ocak 2005'de müdürü atandı, fiziki ve personel yapılanmasını henüz (10 Nisan 2005) tamamlayamadı, bu merkez ARUMER değil.

Yukarıda sıralanan merkezlerin ulaşılabilir, uzun zaman (en az 1 yıl) görev yapmış eski ve halen görev başındaki müdürlerinden 8 tanesine anket formu dağıtıldı. Teknoloji ARUMER'inin

ulaşılabildiği için iki müdürü de ayrı ayrı anket formu doldurdular. Enerji Dönüşümleri ARUMER'i müdüründen anket formu geri dönmedi.

Merkezleri ayrıca sosyal bilimler, temel ve mühendislik bilimleri esaslı olmak üzere iki başlık altında toplayacak olursak, aşağıdaki fotoğraf ortaya çıkacaktır. Yukarıda sıralanan 12 merkezden ERSEM ve KAYBİYEM kuruluş amaçları ve görevleri itibariyle ARUMER değillerdir. Geri kalan 10 taneden KAYTAM, TÜDAM ve Atatürk İlkeleri ARUMER'i sosyal bilimler esaslı merkezlerdir. Çevre ARUMER'i ise her iki bilim dallarını içermektedir. Geri kalan 6 merkezden (bazılarının sadece adı var), 3 tanesi temel ve mühendislik bilimleri, diğer 3 tanesi ise sağlık bilimleri esaslı merkezlerdir.

5. 2. Anket Sorularına Verilen Cevapların Analizi

Anket formu toplam 24 açık uçlu sorudan oluşmaktadır. İlk beş soru kurumsal genel bilgi içerikli sorulardır. Geri kalan 19 sorudan 6 tanesinin cevapları evet veya hayır nitelikli ve onları takip eden açıklama soruları mevcut olması nedeniyle, cevapların toplamının 24 rakamına eşit olmaması şaşırtıcı olmamalıdır. Bu nedenle cevapların bazıları (olumlu/olumsuz içeriklidir.) sayısal olarak çift sorunun cevabı gibi kabul edilebilir. Her soru tablo başlığına dönüştürüldü ve 14 soruya verilen cevaplar tablo içinde gösterildi.

Tablo 1: Sizin döneminizde ARUMER'in sahip olduğu fiziki şartlar.

	Cevap veren ARUMER	Cevap
1	Çevre ARUMER'i	Herhangi bir fiziki alt yapısı yoktur.
2	Türk Dünyası ARUMER'i	30 m² lik bir makam odası.
3	KAYTAM	İç içe üç odadan oluşan arşiv, depo ve çalışma odası; 1000 kitaptan
		oluşan bir kütüphane salonu.
4	Teknoloji ARUMER'i	Üniversite kampusunda KOSGEM-TEKMER binasında 150 m² lik
		kapalı alan.
5	Atatürk İlkeleri ARUMER'i	Bina, oda yok. Birkaç dosya, defter, birkaç kitap
6	YİSBAM	1990-1994 döneminde, yüksek lisans tezi yapılabilecek düzeyde
		mekân ve kendisine ait bir laboratuar.

Tablo 2: Sizin döneminizde ARUMER'in sahip olduğu teknik şartlar (kütüphane, bilgisayar gibi)

	Cevap veren ARUMER	Cevap
1	Çevre ARUMER'i	Yok
2	Türk Dünyası ARUMER'i	60 adet kitabı bulunan bir kitaplık, bir adet bilgisayar ve bir adet yazıcısı.
3	KAYTAM	Yaklaşık 1000 adet kitaplı kütüphane, bir bilgisayar, bir mikrofilm ve okuma cihazı, 1 adet fotokopi makinesi, büro mefruşatı.
4	Teknoloji ARUMER'i	ilk müdürün cevabı: altı adet bilgisayar. İkinci müdürün cevabı: Taramalı elektron mikroskobu, x-ışınları difraksiyon sistemi, HPLC cihazı, mikro dalga yakma ünitesi, yeterli sayıda bilgisayar.
5	Atatürk İlkeleri ARUMER'i	Hiçbiri yoktu.
6	YISBAM	Merkezi kütüphane kullanılıyordu ancak makine-teçhizat ve bilgisayar bakımından o zamana göre çok iyiydi.

Tablo 3: Sizin döneminizde ARUMER'in sahip olduğu personel şartları (sözleşmeli/kadrolu)

	Cevap veren ARUMER	Cevap
1	Çevre ARUMER'i	Hiç personeliz olmadı.
2	Türk Dünyası ARUMER'i	3 ay gibi kısa bir zaman kısmi statüde öğrenci çalıştırıldı.
3	KAYTAM	Sürekli bir uzman istihdam ediliyor.
4	Teknoloji ARUMER'i	İki uzman, bir hizmetli ve kısmi zamanlı iki öğrenci istihdam edilmektedir.
5	Atatürk İlkeleri ARUMER'i	Hiç bir personel olmadı, müdürden başka.
6	YİSBAM	6 öğretim üyesi akademik işlerin yürütülmesinde görev aldı; bir teknisyen ve iki hizmetli kadrolu olarak çalıştı.

Tablo 4: Gerçekleştirdiğiniz faaliyetler ve sunduğunuz hizmetler.

	Cevap veren ARUMER	Cevap
1	Çevre ARUMER'i	İl çevre kurulu toplantılarına bilirkişi olarak (oy hakkı olmadan)
		katılmak, son zamanlarda bu toplantılara da davet gelmiyor.
2	Türk Dünyası ARUMER'i	Türk Cumhuriyetleri ve Akraba Topluluklardan öğrencilerin de
		katılımıyla 2 sosyal faaliyet gerçekleştirilmiştir.
3	KAYTAM	Kayseri ve Yöresi Tarih Sempozyumu adıyla 1996, 1998, 2000 ve
		2003 yıllarında 4 geniş kapsamlı sempozyum düzenlendi ve bildiriler
		4 ayrı kitap halinde yayınlandı.
4	Teknoloji ARUMER'i	İlk müdürün cevabı: Üniversite içinden ve dışından yürütülmekte olan
		araştırma projelerine SEM desteği vermek. İkinci müdürün cevabı:
		Üniversitemizden, diğer üniversitelerden ve özel sektörden gelen
		SEM analizi taleplerine cevap vermek.
5	Atatürk İlkeleri ARUMER'i	Birkaç yazışma, bir iki bilgilendirme dışında hiçbir faaliyet yapılmadı.
6	YİSBAM	a) Her yıl kongre düzenlenmesi, (b) Çok sayıda yüksek lisans tezi
		yazdırılması, (c) Rutin amaca yönelik hizmet veren bir laboratuarın
		kurulması ve çalıştırılması, (d) Ameliyat öncesi-sonrası rehabilitasyon
		ve fizyolojik test etme hizmetleri.

Tablo 5: Çalışmalarınızla ilgili olmak üzere üniversite dışındaki sanayi kuruluşları, meslek odaları, belediyeler, vilayet gibi kurum ve kuruluşlarla kurulan işbirliği.

	Cevap veren ARUMER	Cevap
1	Çevre ARUMER'i	Onların daveti üzerine; İl çevre ve Orman Müdürlüğü, İl Sağlık Müdürlüğü, çeşitli sanayi kuruluşları.
2	Türk Dünyası ARUMER'i	Hayır.
3	KAYTAM	Evet; Melikgazi Belediyesi Merkezimize mikrofilm okuma ve fotokopiye aktarma cihazları alıp bağışladılar.
4	Teknoloji ARUMER'i	Evet; KOSGEB-KÜGEM duvarsız inkübatör, KOSGEB-TERMER ile işbirliği protokolleri, Organize Sanayi Bölgesi, Kayseri Sanayi Odası ile tanıtım içerikli toplantılar düzenlendi.
5	Atatürk İlkeleri ARUMER'i	Hayır.
6	YİSBAM	Biraz; kongre düzenlerken katkı ve desteklerini sağlamak amacıyla ilişki kuruldu.

Tablo 6: Üniversite bütçesinden yeterli seviyede sağlanan fayda.

	Cevap veren ARUMER	Cevap
1	Çevre ARUMER'i	Yok
2	Türk Dünyası ARUMER'i	Yok
3	KAYTAM	Kısmen; KAYTAM tarafından düzenlenen sempozyumların ve yayınlanan tebliğ kitaplarının masrafı üniversite tarafından karşılandı.
4	Teknoloji ARUMER'i	Kuruluş aşamasında hayır; hizmet üretimine başladıktan sonra evet.
5	Atatürk İlkeleri ARUMER'i	Hiçbir tahsisat ayrılmadı.
6	YİSBAM	Proje hazırlayarak destek alındı, zorluklarla karşılandı.

Tablo 7: Bütçe dışında maddi destek aldığınız (vakıf. meslek odası, sanayici, belediye, vilayet) kurum.

	Cevap veren ARUMER	Cevap
1	Çevre ARUMER'i	Yok
2	Türk Dünyası ARUMER'i	Yok
3	KAYTAM	Meslek Odalarından sempozyuma katılan misafirlere yemek ikram edildi ve hediye olarak çanta hediye satın alındı.
4	Teknoloji ARUMER'i	Yok
5	Atatürk İlkeleri ARUMER'i	Yok
6	YİSBAM	Yok

Tablo 8: Çalışmalarınız esnasında yarattığınız bir yenilik (inovasyon) sonucu ticarileştirilmesine katkıda bulundunuz yeni ürün.

	Cevap veren ARUMER	Cevap
1	Çevre ARUMER'i	Yok
2	Türk Dünyası ARUMER'i	Yok.
3	KAYTAM	Yok
4	Teknoloji ARUMER'i	Yok
5	Atatürk İlkeleri ARUMER'i	Yok
6	YİSBAM	Var; İzole Organ Banyosu cihazı.

Tablo 9:Müdürlüğünüz döneminde ARUMER'in amaçlarına uygun olarak hazırladığınız özel proje

	Cevap veren ARUMER	Cevap
1	Çevre ARUMER'i	Hayır.
2	Türk Dünyası ARUMER'i	Hayır.
3	KAYTAM	Evet, sempozyumları 5-6 ayda öncesinden planladık.
4	Teknoloji ARUMER'i	Kurucu müdürün cevabı: hazırladık, fakat gerçekleştiremedik. İkinci müdürün cevabı: Yok.
5	Atatürk İlkeleri ARUMER'i	Atatürk hakkında yeni yayınlanmış kitaplar. Atatürk ve Türk Devrimi Kronolojisi: Önemli gelişmeler.
6	YİSBAM	Araştırma ve tez projelerinin dışında başka bir proje gerçekleştirilmemiştir.

Tablo 10: ARUMER'de amaçlanan çalışmaların fakültelerin ilgili bölümlerinde gerçekleştirilmesi imkânı.

	Cevap veren ARUMER	Cevap		
1	Çevre ARUMER'i	Bugünkü kuruluş amacı çerçevesinde yok.		
2	Türk Dünyası ARUMER'i	Yok		
3	KAYTAM	Muğlâk cevap/ilgisiz cevap.		
4	Teknoloji ARUMER'i	Var, ama israf olurdu. /Yok, her fakülteye aynı cihazın alınması mümkün olmazdı.		
5	Atatürk İlkeleri ARUMER'i	Cevapsız.		
6	YİSBAM	Hipobarik hipoksi konusu çok özel bir konudur. İlgili bölümler Üniversitede bulunmadığı için çalışmaların yapılması mümkün olmazdı.		

Tablo 11: Sizce ARUMER'in amacına uygun olarak verimli çalıştığı.

	Cevap veren ARUMER Cevap	
1	Çevre ARUMER'i	Hayır.
2	Türk Dünyası ARUMER'i	Hayır.
3	KAYTAM	Kısmen.
4	Teknoloji ARUMER'i	Hayır. İkinci müdürün cevabı: Evet.
5	Atatürk İlkeleri ARUMER'i	Hayır.
6	YİSBAM	Evet.

Tablo 12: ARUMER'in verimli çalıştırılamadığının nedenleri.

	Cover versa ADIMED				
	Cevap veren ARUMER	Cevap			
1	Çevre ARUMER'i	(a) Genelde yeni bir birimin kuruluş amacı çok sağlam ve elzem			
		gerekçelere dayanmadıkça işleyişinde bir angarya ve lüzumsuzluk			
		düşünülüyor diye bir anlam çıkarıyorum.(b) Amaca uygun			
		çalıştırılmasında ortaya çıkan sıkıntılar ilgiyi ve önemi azaltıyor			
	-	olabilir. (c) Kuruluşundaki alt yapı hazırlığı iyi yapılmadıkça işleyişin			
		çok zor olacağı gibi bir durum ortaya çıkıyor.			
2	Türk Dünyası ARUMER'i	(a) Merkez 1993'de iddialı bir şekilde kurulmuş, iki ayrı sempozyum			
		ve birkaç panel gerçekleştirmiştir Ancak Türkiye ve Türk Dünyası			
		ilişkileri hedeflenen düzeye ulaştırılamamıştır.(b) Merkez'in kadrolu			
		elemanı ve müstakil bütçesinin olmayışı olumsuz yönde faaliyetleri			
		etkilemiştir. (c) Kurum politikasından ziyade yöneticilerin keyfi			
		düşüncelerinin etkili oluşu.			
3	KAYTAM	Tarih bölümü öğretim üyeleri Merkez'in tabii üyeleri olup, bunun			
	, i	dışında Merkez'in kadrolu öğretim üyesi bulunmamaktadır. Adı geçen			
		öğretim üyeleri ise, kendi görev duygularıyla ve eğitim-öğretim ve			
		diğer akademik faaliyetlerinden artan zamanlarında katkıda			
		bulunmaya çalışmışlardır.			
4	Teknoloji ARUMER'i	Kurucu Müdür'ün cevabı: (a) Kuruluş aşamasında olması. (b) SEM'le			
		ilgili gerek Üniversire gerekse dışından yeterli talebin gelmemesi. (c)			
		SEM'in bilimsel ve sanayi için önemli ancak yeterli olmaması. (d)			
		Başka teknik cihazların bulunmaması. İkinci Müdürün cevabı:			
		Merkez'in verimli çalıştırıldığı beyan edildi.			
5	Atatürk İlkeleri ARUMER'i	(a) Üst makamlar ilgisiz, (b) Mali kaynak ayrılmıyor, (c) Örgütlenme			
	/ tataik intolon / tower tr	etkisiz, (d) Personel verilmiyor.			
6	YİSBAM				
0	TISDAIVI	Boş bırakılmış.			

Tablo 13: ARUMER'in daha verimli çalıştırılabilmesi için öneriler.

	Cevap veren ARUMER	Cevap				
1	Çevre ARUMER'i	(a) Öncelikle fiziki bir alt yapısı oluşturulmalı. (b) İşlevsel olabileceğ				
		alanlarda faaliyet göstermeli. (c) Analiz ve üretim gibi alanlara				
		kesinlikle girmemeli.				
2	Türk Dünyası ARUMER'i	(a) Mekân, kadro, bütçe sıkıntıları giderilmelidir. (b) Yöneticilerin keyfi				
	ě	yaklaşımı sona erdirilmelidir. (c) Merkez yönetimi daha profesyonel				
		manada yönetim imkânına kavuşturulmalıdır.				
3	KAYTAM	(a) Kadrolu araştırmacılar istihdam edilmeli. (b) Katkıda bulunan bilim				
		adamlarına telif ücreti, raportörlük vs ödenebilmeli.				
4	Teknoloji ARUMER'i	Kurucu Müdür'ün cevabı: Erciyes KOSGEB TEKMER dışında				
		müstakil bir binada konuşlandırılması ve yeni teknik cihazlarla				
		donatılarak merkezi bir araştırma laboratuarına dönüştürülmesi, yeni				
		personel ile desteklenmesi.				
5	Atatürk İlkeleri ARUMER'i	Bütün ARUMER'ler aynı çatı altında toplanmalı.				
6	YİSBAM	(a) Merkezler rutin hizmet verebilecek şekilde planlanmalıdır, (b)				
		Merkezlerin akademik eğitim-öğretim faaliyetleri mutlaka olmalıdır, (c)				
		Yaşamı kolaylaştıran, insanımızın refahını artıran çalışmalar				
		yapmalıdır, (d) Bulgular toplumla da bir şekilde paylaşılmalıdır.				

Tablo 14: Müdürlüğünüz döneminde ayrıntılı iş tanımları ve yönetim kurulu üyeleri arasında her hangi bir isbölümü yapıp yapınadığınız.

	Cevap veren ARUMER	Cevap
1	Çevre ARUMER'i	Hayır.
2	Türk Dünyası ARUMER'i	Hayır.
3	KAYTAM	Evet; "Sempozyum ve yayın konularında yönetim kurulu üyelerinin görüş ve rızaları alınarak gönüllü katkıları sağlanmıştır."
4	Teknoloji ARUMER'i	Her iki müdürün de hayır.
5	Atatürk İlkeleri ARUMER'i	Науіг.
6	YİSBAM	Boş bırakılmış.

Anketteki can alıcı sorulardan bir kaçının ayrıntılı analizi aşağıda verilmiştir:

"Sizce ARUMER amacına uygun olarak verimli çalıştırılabiliyor muydu?" sorusuna 4 müdür hayır, 1 müdür kısmen ve 2 müdür evet cevaplarını vermişlerdir. Evet diye cevap verenlerden biri YİSBAM yetkilisi; kendi sözlü açıklamasına göre, 1995' den beri fiilen hiçbir şey yapılmamış. Rektörlüğe kendi çalıştığı yıllarda da hiçbir yıllık faaliyet raporu verilmemiş. Teknoloji ARUMER'inin görev süresi yeni dolan müdürü "evet verimli çalışıyor" demiş, ancak görevden ayrıldığında makineler ömürlerini doldurmuş olarak teslim edilmiş.

Can alıcı sorulardan diğeri ise: "ARUMER'in verimli çalıştırılamadığının nedenleri nelerdir?" Birden çok müdür tarafından vurgulanan cevaplardan birisi, kuruluş aşamasında amaç ve amaca ulaşmak için gerekli araçların/çalışmaların çok dikkatli ve rasyonel bir şekilde belirlenmemesi. İkinci ortak cevap, kadrolu eleman ve müstakil bütçenin olmaması; üniversite yönetiminin kişisel eğilimlerinin rol oynamasıdır Üçüncü ortak cevap, müdürlüğün bedelsiz ikinci bir iş olarak

algılanmasıdır. Dördüncü cevap, Teknoloji ARUMER'i gibi temel ve mühendislik bilimleri esaslı merkezlerde teknik donanımın sürekli yenilenmemesi önemli neden olarak gösterilmektedir. Son neden olarak da, üst makamların ilgisizliği gösterilmektedir.

Diğer bir önemli soru: "ARUMER'in verimli çalıştırılabilmesi için neler önerebilirsiniz?"

Verilen cevaplar: Fiziki alt yapı tamamlanmalı; mekân, kadro, bütçe verilmeli; çalışan araştırmacılara telif ücreti, raportörlük vb. hizmet bedeli ödenmeli; yeni teknik cihazlarla sürekli desteklenmeli; kurumsal yeniden yapılanmaya yönelik farklı bir öneri: ARUMER'ler aynı çatı altında toplanmalı; akademik eğitim-öğretim yapılmalı, bulgular toplumla da paylaşılmalı.

5. 3. ARUMER Faaliyet Raporlarının Analiz

Erciyes Üniversitesi Rektörlüğü'nden merkezlerin sundukları yıllık faaliyet raporlarının birer fotokopisi alındı. Mevcut raporların tarihleri ve hacimleri aşağıdaki gibidir:

- 1. Türk Dünyası ARMER'i tarafından sadece 16.6.1997 tarihinde bir defa 1,5 sahifelik bir yıllık faaliyet raporu Rektörlüğe verilmiştir.
- 2. Çevre ARUMER'i tarafından 15.08.1997 tarihinde bir defa ve 1,5 sahifelik bir yıllık faaliyet raporu Rektörlüğe verilmiştir.
- 3. KAYTAM tarafından 10.06.1997 tarihinde ve 09.01.2003 tarihinde olmak üzere her biri yarım sayfalık iki defa yıllık faaliyet raporu Rektörlüğe verilmiştir.
- 4. Teknoloji ARUMER'i tarafından 31.06.1997, 30.07.1998, 21.12.2001, 16.04.2002, 14.01.2003 ve 22.01 2004 tarihlerinde her yıl olmamakla birlikte, düzenli sayılabilecek şekilde yıllık faaliyet raporları Rektörlüğe verilmiştir.

Düzenli yıllık faaliyet raporu hazırlayan ve Rektörlüğe gönderen merkezlerden ikincisi ise, Teknoloji ARUMER'idir. Bu merkez, taramalı elektron mikroskobu ve x-ışınları difraksiyon sistemi ile Erciyes Üniversitesi ve diğer üniversitelerdeki araştırmacılara, sanayicilere hizmet sunmaktadır. Merkez tarafından hazırlanan 2003 yılı faaliyet raporunda merkezin görevleri başlığı altında aşağıdaki bilgiler yer almaktadır: Bilimsel görüş, araştırma danışmanlık ve benzeri hizmetler yapmak ve bu tür hizmetlere ilişkin raporlar düzenlemek. Üniversite dışında kamu kurum ve kuruluşlarıyla özel teşebbüs kuruluşlarından gelebilecek ortak projeler ve önerileri değerlendirmek, araştırmalar yapmak, teknolojik danışmanlık hizmetlerinde bulunmak." Sürekli geliri olması nedeniyle, bu merkez de düzenli yıllık faaliyet raporu hazırlamak zorundadır. Atatürk İlkeleri ARUMER'i müdürü ise 10 yıllık müdürlüğü döneminde herhangi bir faaliyet raporu vermemiş.

ARUMER yetkililerinin çoğunun çok yılda Rektörlüğe faaliyet raporu vermemesi anketlere verdikleri cevaplarla da uyumludur; verimli çalışamıyorlar. Faaliyet olmadıkça rapor da doğal olarak düzenlenememektedir. Ayrıca Rektörlük tarafından da, ilgili memurdan sözlü aldığımız bilgilere göre, son 10 yılda bir defa rapor verilmesi talep edilmiş. Buna rağmen rapor hazırlayanların sayısı çok sınırlı olduğu yukarıdaki açıklamalarımızdan anlaşılmaktadır. Diğer bir ifade ile "işletmelerin yönetim işlevlerinden, planlama ve denetleme işlevlerinin" Rektörlükçe önemsenmediği anlaşılmaktadır.

Planlama çerçevesinde de Rektörlüğün talebi olmadığı ve ARUMER müdürlerinin dönem öncesi bir plan/program hazırlamadıkları tespit edilmiştir.

İddialı çalışmalar 1990–1994 döneminde gerçekleştirdiği anket formundan anlaşılan YİSBAM hiçbir yılda yıllık faaliyet planı ve faaliyet raporu hazırlamadığı belirlenmiştir.

Genel Değerlendirme

Globalleşmenin hızla geliştiği dünyamızda şirket krizleri ve skandallarının arkasındaki önemli sebeplerden birsinin kamunun ve özel sektörün kurumsal yönetim politikalarından habersiz olduğu görüşü yaygın bir kanaattir. Türkiye devlet üniversiteleri, bir taraftan 1990'lı yıllardan beri sayıları artan vakıf üniversiteleri ile iç piyasada, diğer taraftan AB'ye giriş için yapılan başvuru ve yaşanan küreselleşme nedenlerinden dolayı da dış piyasalarda artan bir rekabet ile karşı karşıya bulunmaktalar. Bu rekabette başarılı olabilmeleri için, üniversitelerin öğretimde ve araştırma faaliyetlerinde yüksek standardı yakalama ve kaynakları verimli kullanma yolunda daha çok kafa yormalıdırlar.

Ayrıca üniversiteler, kurumsal saygınlıklarını koruyabilme yolunda "angarya" ve "işlevsiz" birimlerini bir özeleştiri mekanizmasıyla sorgulamaya tabi tutmalıdırlar. Kamuoyuna karşı "şeffaflık" ve "hesap verebilirlik" gibi yönetim ilkeleri çerçevesinde, Türkiye üniversiteleri sistemi içindeki ARUMER'lerin neden amaçlarına uygun çalıştırılamadığı üzerine yapılacak araştırmalar, Türkiye çapında anlamlı tartışmalar yaratacaktır. Zira amaçlarından bir tanesi de teknoloji üretimini ve üniversite-sanayi işbirliğini gerçekleştirmek olan, yüksek öğretim kurumları, küresel üniversite sisteminde yerini alma yolundaki sorumluluklarını böylece tekrar hatırlamış olacaklardır. Eğer rekabet edebilir ve saygın bir kurum olarak yaşamımızı sürdürmek istiyorsak, Türkiye üniversiter kurumları olarak uluslararası uyum çalışmalarını daha planlı/programlı, daha çok çalışarak ve daha hızlı bir şekilde hazırlamak zorundayız.

ARUMER yöneticilerinin "Müdürlüğünüz döneminde ayrıntılı iş tanımları ve yönetim kurulu üyeleri arasında her hangi bir işbölümü yapmış mıydınız?" sorusuna karşı bir müdür dışında "hayır" cevabını vermeleri, çağdaş yönetim anlayışı açısından çok manidardır. Yöneticilikte iş tanımı ve yetki paylaşımının verimliliğin yükseltilmesinde çok önemli bir faktör olduğunun üniversite öğretim üyelerinin bir kısmı tarafından tam anlamıyla bilinmediği ortaya çıkmaktadır. Biz öğretim üyelerinin söz konusu hatalı yönetim anlayışımızı merkez yöneticiliğini yürüttüğümüz yıllarda sergilediğimiz davranışlarda da gözlemek mümkündür, zira yıllık faaliyet raporu hazırlamama, üst makama sunmama alışkanlığına sahibiz. Bunun da ötesinde belki de daha da düşündürücü olanı ise, gelecek yıllar için plan/program hazırlama alışkanlığımızın çok daha zayıf olmasıdır.

Merkezlerin hemen hemen hepsinin üniversite dışındaki kamu ve özel kurum ve kuruluşlarla işbirliği ve danışmanlık, ortak proje çalışması yapma arzu ve isteğine yönetmeliklerinde yer vermelerine rağmen, işbirliğini başaramamaları bir tarafa, bir tanesinin dışında üniversite öğretim üyelerinden başka insanların yönetimde görevlendirilmediği dikkat çekici bir yapılanmadır. Sadece KAYTAM'ın 16 kişilik genel kurul üyesinden 1 kişi Üniversite dışından; 6 kişilik yönetim kurulu üyelerinin ise tamamı Üniversiteden belirlenmiş. ÜSİ'yi veya üniversite—çevre bütünleşmesini amaç edinmiş olmak, yönetim kademelerinde yetkinin dengeli paylaşılmasını da gerektirmez mi? Üniversitenin söz konusu yönetim paylaşmasından korkusu mu var, yoksa karşı taraf mı ilgi duymuyor? Acaba ÜSİ'nin şimdiye kadar arzu edildiği seviyeye ulaşamamasında yönetim ve yetkinin tamamen üniversitelerin elinde olmasının rolü yok mu?

Acaba sosyal bilimler; temel ve mühendislik bilimleri ismi altında, her biri kendi dalında ve iki ayrı çatı altında merkezlerin birleştirilmeleri daha verimli çalışmalarını sağlamaz mı? Böyle bir oluşum nasıl bir kurumsal ve ortaklık yapısı içinde olmalıdır? Sanayi kuruluşlarının, meslek odalarının ve yerel yönetimlerin üçlü ortaklığına/işbirliğine dayalı oluşum daha faydalı olmaz mı? Hem teknik ve laboratuar gereklilikleri ve hem de görevlerinin nitelik farklılıkları iki bilim dalını da ayrı ve farklı çatılar altında organize olmalarını gerçekten gerekli kılmakta mıdır? Böyle bir yapılanma hangi seviyede kaynak tasarrufu sağlar veya ek kaynak gerektirir? Ayrıca bilim dalları çerçevesinde merkezlerin toplanmasının, disiplinler üstü araştırmaları kolaylaştırması ve sinerji yaratması mümkün olacak mıdır?

Yukarıdaki bütün sorular ÜSİ'nin kapsamlı ve ayrıntılı bir şekilde ele alınmasının gerektiğini göstermektedir. Bu çerçevede üniversiteler ve girişimci-sanayiciler kendi dinamikleri ve uluslararası deneyimler ışığında arayışlarını sürdürmeli ve bilim-teknoloji-inovasyon sürecinde, yerel kalkınmaya öncelik vererek firmaların ulusal ve uluslararası rekabet yeteneklerinin modellendirilmesi denenmelidir.

Zaman zaman bazı tartışma platformlarında dile getirilen; akademik yükseltilmelerde patent üretmenin ve sanayiye yönelik araştırma projesi çalışmalarının yapılması zorunluluğunun getirilmesi, belli ilkeler çerçevesinde ele alınmalı ve tüm boyutlarıyla tartışılmalıdır.

Kaynakça

"Akademik Teşkilat Yönetmeliği" 2547 sayılı YÖK yasasına dayalı.

Arıkan, C. ve diğerleri, (2003), Ulusal İnovasyon Sistemi: Kavramsal Çerçeve, Türkiye İncelemesi ve Ülke Örnekleri, TÜSİAD Yayını, Ekim 2003, 263 s.

(www.egetek.org/pages/prokects/unisit01.html erişim tarihi: 10.10.2003).

Erciyes Üniversitesinden Elde Edilen ARUMER Faaliyet Raporları:

- TÜDAM'a ait 18.06.1997 tarihli rapor.
- Çevre ARUMER'ine ait 15.08.1997 tarihli rapor.
- KAYTAM'a ait 10.06.1997 tarihli rapor.
- KAYTAM'a ait 09.01.2003 tarihli rapor.
- Teknoloji ARUMER'ine ait 22.01.2004 tarihli rapor.
- Teknoloji ARUMER'ine ait 14.01.2003 tarihli rapor.
- Teknoloji ARUMER'ine ait 16.04.2002 tarihli rapor.
- Teknoloji ARUMER'ine ait 21.12.2001 tarihli rapor.

Göker, A. (2001), "Ulusal İnovasyon Sistemi Açısından Üniversite- Sanayi İşbirliği", http://www.inovasyon.org/, Erişim Tarihi: 10.10.2004.

Kiper, M. (2004), "Teknoloji Transfer Mekanizmaları ve Bu Kapsamda Üniversite- Sanayi İşbirliği", Teknoloji, Editör: M. Kiper, Tüm Mühendis ve Mimar Odaları Birliği Yayını, ss.59-122.

ÜSAMP Uygulama Esasları.

4691 sayılı Teknoloji Geliştirme Bölgeleri (TGB) yasası, 06.072001 de resmi gazetede yayınlanan.

278 sayılı TÜBİTAK kanununun 498 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile değişik 4. Madde'si.

2547 sayılı Yükseköğretim yasasının 3. Madde'sine göre, "Uygulama ve Araştırma

Merkezi"nin tanımı.

2547 sayılı Yükseköğretim yasanın 5. Madde'sinin "Ana İlkeler" başlığı ve "h" bendi.

2547 sayılı Yükseköğretim yasanın 13.Madde'sinin ve "b) (6)" bendinin son paragrafı (Rektörün, Görev, Yetki ve Sorumlulukları).

İŞLETMELERDE AİLE DEĞERLERİ KURUMSAL KÜLTÜR İLİŞKİSİNE İLİŞKİN GÖLLER BÖLGESİ İMALAT SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

Doç. Dr. Hasan İBİCİOĞLU* Araş. Gör. Didar Büyüker İŞLER*

ÖZET

Aile işletmelerinde aile-iş rolleri ve değerleri ile duygu-mantık ilişkisi içiçe geçmiştir dolayısıyla bu tip işletmelerin yapıları, davranış kalıpları, iş görme biçimleri, şirket içi ilişkileri, amaçları bakımından diğer işletmelerden farklı oldukları görülmektedir. Bu bağlamda aile işletmelerinin bir taraftan içinde barındırdığı duygusal boyut nedeniyle aile dinamiklerini diğer taraftan mantıksal boyut nedeniyle de değişen pazar koşullarını eşzamanlı olarak dikkate alması gerekmektedir.

Zaten en büyük problemde aile işletmelerinin nesilden nesile aktarılan işletmeler olarak; aile üyeleri arasında yaşanan kıskançlıklar, güç gösterileri, lider olabilme yarışları, değişime kapalı kültür anlayışı, aileden olamayanlara daha az güven duyulması gibi nedenlerden dolayı devredilmesinde yaşanmaktadır. Bu açıdan aile işletmelerinin temelinde yatan problemlere en büyük çözüm önerisi kurumsallaşma olacaktır. Çünkü kurumsal bir yapı, şirkete ait tüm değerlerin bir sisteme dönüşümünü sağlayarak, sürekli başarı için elzemdir.

Aile işletmelerinde kurumsallaşma iki farklı boyutta ele alınmalıdır. Birinci boyut şirketin kurumsallaşması, ikinci boyut ise örgütsel değerlerle aile değerlerinin karşılıklı etkileşimlerinin sağlanarak aile ilişkilerinin kurumsallaşmasıdır. Çünkü aile değerleri ve inançları, şirketteki işlerin yapılma şeklini, kişiler arası ilişkileri, işlerin yapılması sırasında kullanılan yöntemleri yani kurumsal kültürü önemli ölçüde etkilemektedir. Bu bağlamda aile işletmelerinin sürekliliğinin sağlanması noktasında kurumsallaşmanın sağlanabilmesi için şirketteki kurumsal kültürün mutlaka süreci desteklemesi, kurumsallaşmaya uygun bir zemin hazırlanması gerekmektedir. Bu nedenle aile işletmelerinde yöneticiler, örgütsel değerlerle aile değerleri arasındaki dengeyi doğru kurmak, aile kültürüne ait hangi değerlerin ve inançların örgütsel değerlerde yaşatılması gerektiğini belirlemelidirler. Bu amaçla Göller Bölgesi İmalat Sektöründe yer alan aile işletmelerinde aile değerleri – kurumsal kültür ilişkisinin ölçümüne yönelik bir araştırma gerçekleştirilmiş, bulgular değerlendirilmiş ve yorumlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Aile İşletmeleri, Kurumsallaşma, Aile Değerleri

ABSTRACT

Family-business roles and values as well as the relationship between the feelings and the logic within the family businesses are one within the other, therefore this type of businesses are considered to differ from other kinds of businesses as regards their structures, behavioral patterns, handling of the affairs, relationships within the company, and goals. Within this context, family businesses should take synchronously not only the family dynamics due to the emotional dimension that they possess but also the market conditions which are constantly changing because of the logical dimension into consideration.

In fact, the biggest problem observed within the family businesses, which are the ones turned over from one generation to another, is suffered during the process of turnover, mostly because of the reasons resulting from the jealousy between the family members, shows of strength,

Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve idari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü Öğretim Görevlisi Süleyman Demirel

^{*} Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve idari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü Araştırma Görevlisi

rivalry for the leadership, cultural understanding closed to any kind of change, absence of confidence against those outside the family. From this point of view, the institutionalization would be the best suggestion for the solution of the problems underlying the family businesses. Because, an organizational structure is essential for the continual success as it allows all of the values of the company to turn into a system.

The institutionalization should be discussed at two different dimensions. While the first dimension is the institutionalization of the company, the second one is the institutionalization of the family relationships through the interaction of the organizational values with the family values. Because, the values and the convictions of the family considerably affect the handling of the affairs within the company, interpersonal relationships, the methods used for the fulfillment of the works, that is to say, the organizational culture. Within this context, in an effort to assure the continuity of the family businesses, the organizational culture within the company should support the relevant process and form a sound base for the institutionalization. Therefore, the managers of the family businesses should establish the balance between the organizational values and the family values accurately, and determine which values and the convictions belonging to family culture are to be kept alive within the organizational values. Within the framework of this goal, a study has been carried out regarding the relationship between the family values and the organizational culture within the family businesses in the sector of production located in the Region of Lakes, the findings have been evaluated and then interpreted.

Key Words: Family Businesses, Institutionalization, Family Value

AİLE ŞİRKETİ KAVRAMI

Aile şirketlerinin, mevcut işletme literatüründe yetersiz ilgi gördüğü konusu genel olarak kabul edilmektedir. Özellikle de şirket teorilerinin gelişmesiyle kıyaslandığında bu daha açıkça görülmektedir. Yaptıkları katkı ve özellikle de sayı açısından aile şirketleri, tüm dünyada baskın bir ekonomik örgütlenmeyi temsil ettiklerinden bu ihmal çok büyük bir talihsizliktir (Chrisman vd., 2003a: 441).

Aile şirketlerinin önemini küçümseyen kişiler çok büyük bir hata yapmaktadırlar. Bazı tahminlere göre, tüm şirketlerin %80'i ailece kontrol edilmektedir, başka bir deyişle; şirketin stratejik yönetimi ve yine bir genel müdür atamasında ailenin önemi oldukça büyüktür. Amerika'da 500 büyük şirketin üçte biri ailece kontrol edilmektedir. Çoğu batı toplumunda işlerin çoğunluğu aile işletmelerindedir. ABD'de GSMH'nın %40'ı aile kurumlarından gelmektedir. (De Vries ve Manfred, 2004: 2).

Tüm ülkeler ele alındığında, aile şirketlerinin milli gelirin %45'i ile %70'i arasında ekonomilere göre değişen, ama çok önemli katkılarda bulunduğu görülmektedir. Açıkçası ekonomik faaliyet içerisinde aile şirketlerinin rolü tüm ülkelerde çok büyüktür. Aynı şekilde sayısal olarak da aile şirketleri tüm ekonomilerde ağırlıklarını koymaktadırlar (Kırım, 2003: 3-4).

Bir aile işletmesi, işletmenin ya da kontrolünün büyük bir çoğunluğunun bir ailede olduğu ve iki veya daha fazla aile üyesinin doğrudan kontrole ya da işletme sahipliğine katıldığı bir işletme türüdür. Aile işletmeleri ayrıca aile ve işletme kavramlarını içerdiği için karmaşık ve iki yönlü sistemlerdir. Aile bireyleri hem işletme sisteminin hem de aile sisteminin parçasıdırlar. Aile işletmelerinde bu iki sistemin örtüşmesi görülmektedir (Bowman, www.sba.gov/library/pubs/eb-1.pdf).

KURUM VE KURUMSALLASMA KAVRAMI

Bu konudaki otoriteler yaygın bir kullanım olarak kurumları, geleneksel olarak kendi kendini yöneten kuruluşlar olarak tanımlamaktadırlar. Yeni geleneksel kurumsal teoride uzmanlar kurumları, faaliyet şartları üzerine tesisi edilmiş geçmiş anlayışlar ve uygulamalarla tarihsel büyümeler olarak tanımlamaktadırlar (Phillips vd., 2004: 637).

Kurum (institution), çok uzun yıllarda oluşmuş ve ancak çok yavaş değişebilecek bir kültüre sahip, tutucu olmaktan da öte, kendine has bir ekol oluşturmuş, bir enstitü düzeyinde bir oluşumu, bir teşekkülü ifade eder. Dolayısıyla kurumsal (institutional) bu özelliklere sahip olma durumunu, kurumsallaşma (institutionalization) da bu özelliklere sahip olmaya doğru gitme sürecini anlatır (Ural, 2004: 18).

Kurumsallaşma için farklı tanımlar yapılmaktadır. Peters ve Waterman'a göre kurumsallaşma; "Yapılan işin gereklerinin ötesinde, sistemi değerlerle kaynaştırmaktır" (Peters ve Waterman, Jr, 1995: 137).

Kurumsallaşma kurumların oluşması ve yeniden oluşması sürecidir. Bir kurumu yasallaştıran, bireylerin soysal realite tanımının paylaşılmasını kabullenmesi sürecidir. Kurumsallaşma üzerinde çalışmak demek; kurumların ortaya çıkışları, değişime dirençleri ve aktarımları üzerine odaklanmak demektir. Bununla birlikte kurumsal teori kurumsallaşmanın proseslerine dair çok az şey söylediği için tekrar tekrar eleştirilmektedir. Mesela Barley ve Tolbert yapılanmanın etkileşimlerinin yani bir kurumun ortaya çıkışının nasıl gittiğini incelemektedirler (Phillips vd., 2004: 638).

AİLE İSLETMELERİNDE KURUMSALLASMA

İşletme yönetimi için önemi bu denli açık olan kurumsallaşmanın "Aile Şirketleri" (Family Business) olarak adlandırılan ve kendilerine özgü pek çok özelliğe sahip olan işletmeler açısından çok daha fazla önem taşıdığı ayrı bir gerçektir.

Günümüz toplumunda aile şirketlerinin önemi oldukça fazladır. Öncelikle sayısal olarak büyük önem arz etmektedirler, ayrıca bu tür kuruluşların kendilerine özgü eşsiz özellikleri bulunmaktadır. Bununla birlikte aile şirketlerinin farklı alanlarında eğitim alan genç nesiller de, yeni girişimciler olarak piyasalarda etkileşim yaratmaktadırlar (Leenders ve Waarts, 2003: 687).

Her şeyden önce belirtilmelidir ki; Dünyada ve Türkiye'de küçük ve orta ölçekli şirketlerin (ortaklıkların) önemli bir kısmı aile şirketi özelliklerine sahiptir. Ancak buna rağmen aile şirketi olarak kurulan şirketlerin çok azının üçüncü jenerasyona geçtiği, dördüncü cenerasyona ulaşabilenlerin ise isimlerinden söz edilebilecek kadar nadir olduğu da bilinmektedir. Üstelik günümüzde üçüncü cenerasyona geçmesi söz konusu olan aile şirketlerinin 1940'lı yıllarda (rekabetin çok daha sınırlı olduğu bir ortamda) kuruldukları düşünülürse, zamanımızda kurulan aile şirketlerinin yoğun rekabetçi işletmecilik anlayışı çerçevesinde gelecek nesillere başarılı ve karlı bir şekilde intikal etmelerinin ne denli zorlaştığı daha da net biçimde ortaya çıkmaktadır (Karpuzoğlu, 2004a: 12-13).

Aile işletmelerinde, işletmelerin zaman içerisinde var olma oranlarını yansıtan temel stratejik sorun varislik sorunudur. Var olan kanıtlara göre aile işletmelerinin sadece %30'u ikinci kuşağa geçebilirken, %15'i de üçüncü kuşağa geçebilmektedir. (Morris vd., 1997: 386)

Aile ya da yakın çevre idaresindeki birçok şirket girişimcilerinin en zor işlerinin güncel nesli kimin başarıya ulaştıracağına, mülkiyet ve idarenin gelecek nesillere yumuşak aktarımının sağlanmasıyla şirket değerinin nasıl korunacağına ve büyütüleceğine karar vermek olduğu bilinmektedir

(Sherman, vd., http://www.entreworld.org/Content/EntreByline.cfm?ColumnID= 439). Bu nokta da kurumsallaşma süreci gündeme gelmektedir.

Aile şirketlerinde kurumsallaşma sürecinin gerçekleşebilmesi için bu şirketlere ait özel planlama aşamaları devreye girmektedir. Özellikle de yeni nesile geçiş, yeni liderin kim olacağı, alım-satım işlemlerinin nasıl yapılacağı konularının planlanması gerekmektedir.

Devir yönetimiyle ilgili sorunlara yapılan ödemelere büyük önem verilir. Örneğin biliyoruz ki devir sadece varisin gelişimiyle ilgili bir sorun değil, makamı işgal deden kimsenin de bunun devam etmesine izin verme eğilimidir. İşleyiş daha karmaşıktır ve aile üyeleri, yöneticiler ve danışmanlar gibi tüm anahtar oyuncuları kapsar. Önemli olmasına rağmen araştırmalar netleştiriyor ki, devir planlama başarıdaki tek baskın faktör değildir. Belirli aile şirketleri ve işleyişleri arasındaki karşılıklı ilişkiler incelendiğinde, devir planının çok kritik bir sorun olarak görülmeye bilmektedir (Leenders ve Waarts, 2003: 687).

Aile şirketlerinde söz konusu olan sorunların çözümünde kurumsallaşma en önemli araç olarak ifade edilebilmektedir. Çünkü Türkiye'de kurumsallaşmamış ve kişiye bağlı faaliyetini sürdüren işletmelerin yaşam süresi genellikle bir nesille sınırlı kalmaktadır. Ülkemizde genellikle de aile işletmesini kuran girişimcinin ölümüyle, birçok işletme faaliyetine son vermekte ya da el değiştirmektedir. Bu tehlikeyi önlemenin en önemli yolu da işletme kurucusunun işletmesini kurumsallaştırarak ikinci, üçüncü nesle devretmesidir (Akdoğan, 2000: 39)

Güncel istatistiklere göre, aile şirketlerinin birinci nesilden sonra sadece %35'i ayakta kalabilmektedir. Sadece %20'si üçüncü nesile geçmektedir. Aile şirketlerinin başarılı bir şekilde geçememesinin nedenlerinden bazıları nesillerin planlı diğerlerinin planlı olmayışıdır (Sherman, vd., http://www.entreworld.org/Content/EntreByline.cfm?ColumnID= 439).

3.1. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma İhtiyacı ve Kurumsallaşma Sürecinde Örgütsel değerler – Aile değerleri ve Kurumsal Kültür Kavramları

Örgütsel stratejiler ve kurumsal ortamlar amaca bağımlı gidiş sürecinde birlikte değişirler. Böylece, firmalar içinde oluştukları kurumsal şartları yansıtırlar. Bununla birlikte, firma ve kişiler ihtiyaçlarını karşılamak üzere alt yapının pasif gelişimiyle ve diğer kurumsal yapılarla hem doğrudan (strateji ve kaynak temin özellikleri sayesinde) hem de dolaylı olarak ortamı da etkilemektedirler (Carney, www.findarticles.com).

Aile şirketlerinde kurumsallaşmayı algılamak için kurumsallaşmanın ne olmadığını anlamak gereklidir. Kurumsallaşma; Şirketi tamamen profesyonellere terk etmek, kontrolü elden çıkarmak, bir kenara çekilmek, herkesin sözüne göre hareket etmek, bir sürü danışman toplamak, şirketin sırlarını dışarıya aktarmak,vs, vs, demek değildir (Pazarcık, 2004: 36).

Kurumsal yönetimin ana amacı hissedar ve hak sahiplerinin beklentilerini ve amaçlarını yerine getirmektir. Yani kurumsal yönetimin amacı uzun dönemde kurumun karlı ve başarılı büyümesini, başarının devamlılığını, adil ve sorumlu davranılmasını ve işletmeyle ilgili tüm hak sahiplerinin çıkarlarının gözetilmesini sağlamaktır. Kurumsallaşmada aile üyelerinin beklentileri şunlardır: performansı sorgulayabilme olanağı, önemli kararlarda söz sahibi olmak, aile üyeleri içinde kuralların belirlenmesidir (Pazarcık, 2004: 36).

Kurumsallaşma aile işletmelerinin uzun süreli ayakta kalmasına ve dayanıklı olmasına neden olmaktadır. Bu açıdan bakıldığında; Bazı düşünürler, herhangi bir aile işletmesinin dayanıklılığının ve uzun dönemli ayakta kalmasının, değişikliği önceden fark etmesine ve ona karşı durmasına bağlı olduğuna dikkat çekmişlerdir. Aile içinde ya da aile işletme bölümünde normatif geçişler ya da

normatif olmayan krizlere tepki gösterme, aile işletmesinin, değişiklikler sırasında ayakta kalması için, yeni karşılıklı etkileşim öğelerine ihtiyaç olmaktadır (Olson, vd., 2003: 644).

Aile işletmelerinde kurumsallaşma ihtiyacına bakıldığında işletmenin devamlılığının sağlanabilmesi olgusu göze çarpmaktadır. Çünkü aile işletmelerinin sürekliliğinin sağlanması aslında hem zor hem de kolaydır. Çünkü aile işletmelerinde diğer işletmelere nazaran daha güçlü bir örgüt kültürü ön plana çıkarken, liderlik konusu da bir dezavantaj olarak karşımıza çıkmaktadır.

Aile şirketlerinde kurumsallaşma iki farklı boyutta ele alınmalı ve her ikisi içinde eşzamanlı çaba gösterilmelidir: (Kırım, 2003: 10)

- 1. Şirketin kurumsallaşması
- 2. Aile ilişkilerinin kurumsallaşması

Bunlardan ikincisi, yani 'aile ilişkilerinin kurumsallaşması' genelde üzerinde düşünülmeyen ama aile şirketlerinde en temel problemleri yaratan bir konudur. Kurumsallaşmayı 'sistem haline gelmek' olarak tanımladığımıza göre, sadece şirketin sistem haline gelmesi yetmez. Aile ilişkilerinin de bir sistem haline getirilmesi gerekir.

Aile ilişkilerinin sistem haline getirilmesi, yani kurumsallaşması, aile şirketlerinin karşısında duran en önemli hedeflerden biri olmak zorundadır. Bu ikisinden sadece birini yapıp diğerini ihmal etmek durumunda sürtüşmeler, problemler ve giderek çöküş kaçınılmazdır.

Buna göre aile işletmesinin ve ilişkilerin kurumsallaşması farklı adımlarda meydana gelecektir. Buna göre; (K.:im, 2003: 11)

Şirketin kurumsallaşması:

- a. Amaçlara uygun bir örgüt yapısı oluşturmayı,
- b. İş ve görev tanımlarını yapıp yazmayı,
- c. İç yönetmelikleri oluşturmayı ve
- d. Yetki ve sorumlulukları dağıtarak profesyonel bir yönetime geçmeyi içerir.

Aile işletmelerinde temel sorun, işletmenin kurumsallaşması değil, bundan daha önemlisi aile ilişkilerinin kurumsallaşmasıdır. Aile ilişkilerinin kurumsallaşması ise, bir aile anayasası oluşturmayı, aile – yönetim ilişkilerinin belirlenmesini, aile konseyi oluşturarak iletişimi artırmayı, bir çatışma yönetimi sistematiği oluşturmayı, bir devir planlamasını ve hissedarlar sözleşmesi hazırlamayı gerektirir (Genç ve Karcıoğlu, 2004: 26).

Aile-yönetim ilişkilerine bakıldığında; aile şirketlerinde firmanın devamıyla ilgili yaygın şekilde göze çarpan bir olgu da firmanın tek bir yönetim varisiyle mi yoksa aile içinden ya da dışından olan çeşitli üyelerle mi idare edilmesi gerektiği konusudur (Leenders ve Waarts, 2003: 689). Bu konun çözümlenmesi ancak aile ilişkilerinin kurumsallaşması sürecinde gerçekleşecektir.

Aile ilişkilerinin kurumsallaşması ise ancak örgütsel değerlerle aile değerlerinin karşı etkileşimleriyle var olacaktır. Bir şirketin devamlılığını sağlayan en büyük etken güçlü değerlere ve örgüt kültürüne sahip olmasıdır. Aile şirketlerine bakıldığında; şirketlerin hangi aile değerlerini örgütsel değer haline getirmeleri, hangilerini getirmemeleri konusunda etkili karar alamamalarından dolayı aile değerleriyle, örgütsel değerlerin entegre olamaması karşılaşılan en büyük sorun olarak görülmektedir. Bu bağlamda aile işletmelerinin sürekliliğinin sağlanması boyutunda çeşitli sorunlarla karşılaşılmaktadır (Leenders ve Waarts, 2003: 689).

3.1.1. Kurumsal Kültür Çerçevesinde Örgütsel Değerler- Aile Değerleri

Kurumsallaşma, günümüz iş yaşamında modern bir firmayı ayakta tutan, firmaları daha birleşik ve tutarlı halde koruyan bir süreç olarak görülmektedir. Bu noktada kültür konusu önem kazanmaktadır. Kültür, belki de modern bir kuruluş için birleşik kalmak adına tek başına en güçlü etkendir.

İşletmelerde çalışanların inandıkları ve paylaştıkları ortak değerleri ifade eden ve o işletmede işlerin yürütülmesinden, çalışanlar arasındaki ilişkilerin düzenlenmesine, şirket performansının artırılmasına kadar bir çok alanda kendisini gösteren kavram ise örgüt kültürüdür.

Kotter ve Hessket'e göre kültür, "grup üyeliği zaman içerisinde değişse bile ayakta kalan, bir gruptaki insanların paylaştıkları değerler"dir (Goffee ve Jones, 2003: 36).

Schermerhon ise kültürü inançların, değerlerin, organizasyon içinde geliştirilerek çalışanlar arasında ortak paylaşım sistemi yaratan, onların davranışlarına yön veren değerler bütünü olarak tanımlamaktadır (Schermerhon, 1993: 302).

Aile işletmeleri bağlamında düşünüldüğünde ise kültür çok daha karmaşık bir hale gelmektedir. Aile işletmesi kurucusunun baskın rolünden dolayı, sadece girişimcilik periyodunda değil, aynı zamanda kuşakların geçiş süreçlerinde değerler ve işletme sahibinin güdüleri güçlü kültürel sürücülerdir. Barney, aile işletmesi kurucusuna aile işletmesinin eksik bir somutluğu olarak bakmıştır. Aile işletmesi kurucuları birer birey ve bazen tutarsız fikirlere ve değerlere sahip olmalarından dolayı, bu fikirler ve değerler kurmuş oldukları işletmeye yansıtılır. Bu kültürel eşsizlik eğer anlaşılır ve geliştirilirse, bir kurumun en büyük avantajlarından biri haline dönüştürülebilmektedir (Carney, www.findarticles.com).

Kurumsal kültür, bir kuruluşun yani kurumun, bölümün, takımın ortak değerleri, sembolleri, inanışları ve davranışlarıdır. Kültür, işyerinde konu üzerinde çalışırken veya bir fabrikada bir ürün üretirken ortak bir yol izlenmesine olanak tanıyan ortak bir düşünce tarzı gerektirir. Genelde bu paylaşılan varsayımlar, inançlar ve değerler sözel değil, üstü kapalıdır. Fakat yine de bu sessizlik içinde bile kazanan bir firma ile kaybeden bir firma arasındaki farkın belirleyici unsuru olabilirler. Bugün, kurum içi ilişkilerin doğası, yani işyerinde çalışanların birbirlerine olan davranış şekilleri, yani kuruluşun sosyal sermayesi özellikle aile işletmelerinin sürekliliği noktasında büyük önem arz etmektedir (Goffee ve Jones, 2003: 36).

Aile işletmeleri yapıları gereği diğer işletmelerden yani aile işletmesi olmayanlardan farklı karakteristik özelliklere sahiplerdir. Aile işletmesinin vizyonu, misyonu, kurum kültürü, amaçları, hedefleri, planları, süreklilikleri, stratejileri farklıdır (Karofsky, 1995:1).

Aile işletmelerinde dikkati çeken en önemli özellikten biri, aile üyelerinin birbirleriye bağımlı ve etkileşimli bir sistem olarak işlev görmekte olduklarıdır. Bu açıdan aile üyelerinin birinin kararı diğer üyeleri de etkilemektedir. Aile yapıları birbirinden çok farklı biçimlerde gözükse de tüm aileler, kendilerini saran egemen kültürden ayrı, kendi oluşturdukları bir kültüre sahiplerdir. Bu aile kültürü, aile ve çalışma yaşamlarının tüm yönlerini etkileyen ve yönlendiren kuralları, davranış kalıplarını, değer ve inanç sistemlerini geliştirmektedir (Cox, 1996:1-2).

Aile şirketlerinde, aile bireyleri tarafından ortaklaşa paylaşılan inanç, değer, tutum ve kurallar işletme ortamına da taşındığından güçlü bir kurum kültürünün oluşumu kolaydır. Ancak kimi zaman aileden getirilen inanç, değer, tutum ve kurallar örgütteki işlerin etkin bir biçimde gerçekleştirilmesine engel olmaktadır. Aile değerlerinin iş değerlerinin önüne geçmesi, önemli pozisyonlara aile statüsü yüzünden yetenekleri olmamasına karşın ailedeki statüsü yüzünden önemli pozisyonlara getirilen kişilerin örgütte yol açtığı zararlar ya da gerekli değişime karşı direnen köklü aile kültürü gibi nedenler aile şirketlerinde kültür unsurunun olumsuz boyutlarıdır (Erben, 2004: 352-353).

Bununla birlikte örgütsel değerlerle aile değerlerinin iç içe geçmesiyle oluşacak örgüt kültürü, güçlü bir örgüt kimliği oluşturmada yarar sağlayacaktır (http://www.fambiz.com/template.cfm?Article=general/other-2809.html&Keywords=a%20new&Button=fambiz).

Aile değerleri ve iş değerleri birbirinden farklılık göstermektedir. İki sistemin örtüşebilmesi için bu değerlerin neler olduğunun bilinmesi gerekir. Tablo 1 bu değerleri göstermektedir (http://www.fambiz.com/template.cfm?Article=general/other-2809.html&Keywords=a%20new&Button=fambiz):

Tablo 1: Aile Değeri - İş Değeri

Aile Değerleri:	İş Değerleri
Duygu tabanlı	Gerçek tabanlı
Sürdürülen akrabalık	Sonuçlarla sürdürülen
Ömür boyu üyelik	Kazanılan üyelik
Destek	Rekabet
Güven	Risk
Eşitlik	Tarafsızlık
İçe dönük	Dışa yönelik
Kapalı sistem	Açık sistem
İhtilaftan uzak durmak	Görünüşe direnmek
Değişimlere direnmek	Patron değişimi

Tablo 1'e bakıldığında; sadece değerler farklı değil, aynı zamanda biri diğerinin karşıtıdır. Buna göre bakıldığında iki sistemin örtüşebilmesi için bu değerlerin harmanlanması gereklidir. Yani duygusal boyut ile mantık boyutu birleştirilmelidir. Bu değerler arasından, işletme değerlerine, aile değerlerinden daha fazla önem verilmesi durumunda, aile iletişimi, kimliği, duyguları zedelenir. Bunun aksine, yani aile sistemine daha fazla önem verildiğinde işletme, iletişimi, performansı olumsuz yönde etkilenir. Dolayısıyla kurumsallaşma düzeyini yükseltmek isteyen işletmeler işletme ve aile sistemlerini dengede tutmalılardır (Carlock, 2001: 6-7).

Bir aile işletmesinde sahibin kişisel hedefleri, sık sık tamamlayıcı finansal, güvenlik ve ailenin istihdam ihtiyaçlarını da içine almaktadır. Aile değerleri, aile yapı şekli, vizyonu işletme stratejisinde belli bir etkiye sahiptir ve kararları etkilemektedirler. Aile rolüyle ilintili hedefler eşit olma hatta daha önemli olma durumuna gelmektedir ki bu karın maksimize edilmesinden de önemlidir. Ailelerin sahibi olduğu işletmeler, işlerin sürdürülebilirliği konusunda daha bilinçlidirler. Aile içi ahenk ve aile istihdam fırsatları onlar için pazar konumu ve karlılıktan daha önde gelir. Ailenin yapısı ve kişiliği, ailenin işletmenin geleceğiyle ilgili vizyonu, işin büyüme yönünü kesinlikle etkilemektedir (Athanassiou, 2002: 142).

Böylelikle aile işletmesi başarı performansının değerlendirilmesinde diğer ölçütler önemli hale gelmektedir. Mesela: aile bireylerinin konuyla ilgili sürekli müdahaleleri, yerel toplumda liderlik girişimleri ya da ailenin yerel toplumsal görünürlülüğü finansal performans kadar önemli olabilmektedir. Fakat bu demek değildir ki finansal performans aile işletmelerinde önemli değil. Önemlidir. Çünkü bu durum ek olarak daha yüksek başarıları veya alternatif amacı yükümlülüğü vermektedir (Athanassiou, 2002: 142).

Aile üyeleri arasındaki etkileşimler paylaşmayı öğrenmeyi sağlamaktadır. Aile üyelerinin bu durumu sonucu onlar kurucunun stratejik niyetini, kurucunun yükümlülükleriyle, işle ilgili insiyatif ve strateji proseslerini anlayabilmektedirler (Athanassiou, 2002: 140). Aile ile hayatın erken

yaşlarında meydana gelen etkileşimler kişilik, değerler ve çocuğun davranışları üzerinde uzun süreli bir etki yaratmaktadır (Miller, vd., 2003: 524).

Aile işletmelerinde dikkati çeken diğer bir nokta ise bütün ailelerde sözlü veya kabul edilmiş bir takım kuralların varlığıdır. Yine bu kurallarda aile değerlerini meydana getiren olgular arasındadır. Ancak bazen bu kurallar iş ortamına aktarıldığında bazı sorunlar ortaya çıkmakta ve ilişkiler zedelenme noktasına gelmektedir. Dolayısıyla, aile ve iş kurallarının çok katı bir şekilde uygulanmaması, iletişimi geliştiren sistemlerin kurulması, aile-iş kurallarının birbirlerini dikkate alması ve davranış düzlemine uygun olması gereklidir (Cole, 2000: 351).

Aile işletmelerindeki duygusal bağlar, geçmişten gelen birliktelikler, inançlar, ortak değer yargıları ve ortak kültürü paylaşmanın sağladığı interdisipliner birliktelikler güçlü bir kurum kültürü oluşturmayı sağlar. Yani örgütsel değerlerle – aile değerlerinin karşılıklı etkileşiminin sağlanması yoluyla oluşturulacak kurum kültürü aile işletmesinin sürekliliğini sağladığı oranda, artan rekabette avantaj sahibi olmasına neden olmaktadır (Athanassiou, 2002: 142).

Aile ruhu şirkette hüküm süren tutumları, normları ve değerleri belirlemektir. Aile üyelerinin belirttiği değerler çalışanlar için bir ortak amaç yaratarak, bağlılık ve kimlik oluşumuna yardımcı olacaktır. İyi yönetilen aile şirketlerinde, çalışanlar kendilerini ailenin bir parçası gibi hissederler. Üst düzey yönetime girmek daha kolay olur. Burada daha az bürokrasi ve böylece daha çabuk ve etkili karar verme bulunmaktadır (De Vries ve Kets, 1993: 3).

Kurumsallaşma açısından bakıldığında, aile işletmelerinin değerlerinin ve kültürel yapısının diğer işletmelerden farklılık gösterdiği düşünüldüğünde, daha karmaşık bir kavram haline geldiği söylenebilmektedir. Tipik bir aile işletmesi eşitliğe ve duygulara çok önem verilirken, aile işletmeleri dışındaki işletmeler adalet ve mantığa odaklanmaktadırlar. Bu bağlamda duygular üzerine şekillenen kurumsal kültür, yönetici ve çalışanların birbirleri hakkındaki gerçekleri görmeleri, gerektiğinde ceza sistemlerinin işletilmesi, gerçek başarıya dayalı bir performans sisteminin kurulması gibi süreçlerinin önüne geçebilmektedir (Cole, 2000: 352).

Kurumsallaşma kavramı ise şirket içinde sistem kurulmasını ifade etmektedir. Sistemin tüm parçalarını, çalışanların şirket içindeki rollerini, görevlerini, sistemin bütünü içinde aile üyeleri ile diğer çalışanlar arasındaki ilişki ve etkileşimin gerçekleşme biçimi ve düzeyini, yetki devirlerinin nasıl gerçekleştiğini belirlemeyi ve buna uygun davranış kalıpları geliştirmeyi gerektirmektedir (www.alomaliye.com/remzi soylu sirket 2.htm).

Kurumsallaşmanın sağlanabilmesi için şirketteki kurumsal kültüründe mutlaka süreci desteklemesi, kurumsallaşmaya uygun bir zemin hazırlaması gerekmektedir. Bu nedenle aile şirketlerindeki yöneticilerin aile ve şirket kültürü arasındaki dengeyi doğru kurmak, aile kültürüne ait hangi değer ve inançların şirkette yaşatılması, hangilerinin iş süreçlerine aktarılmaması gerektiğini belirleyip buna uygun davranış kalıpları geliştirmek gibi kritik sorumlulukları bulunmaktadır (Kırım, 2003: 11).

ARAŞTIRMA

Araştırmanın Amacı

Göller Bölgesinde (Isparta - Burdur) faaliyet gösteren aile işletmelerinin sahiplerinin ve/veya üst düzey yöneticilerinin aile değerlerinin ne kadarını kurum kültürlerine yansıttıklarının tespit edilmesidir. Dolayısıyla bu tespit bize; Isparta ve Burdur illerinde faaliyet gösteren aile işletmelerindeki kurum kültürünün aile değerlerinden ne oranda etkilendiğini, kurum kültürünün özelliklerinin neler olduğu konularında ip uçları verecektir.

Araştırmanın Kapsamı

Bu araştırma İsparta ve Burdur illerinde imalat sektöründe faaliyet gösteren toplam 42 aile işletmesine anket uygulamasını içermektedir. Bu işletmeler genellikle halı, iplik, mobilya, kereste, mermer alanlarında faaliyet gösteren işletmelerdir. Bu işletmeler gönderilen toplam 120 anketin 88'i ger dönmüştür. Anketlerin geri dönüşüm oranı % 73.3 olarak gerçekleşmiştir.

Araştırmanın Yöntemi

Araştırmamızda veri toplama aracı olarak "anket formu" kullanılmıştır. Buna göre aile değerlerine ilişkin 28 soru, kurumsal kültüre ilişkin 35 soru sorulmuştur. Araştırmada izlenen amaç doğrultusunda işletme sahiplerine ve/veya üst yönetime aile değerlerinin ne ölçüde kurum kültürüne yansıtıldığını belirlemek amacıyla 5'li Likert ölçeği (1= hiç katılmıyorum, 5= tamamen katılıyorum) çerçevesinde hazırlanan ifadeleri değerlendirmeleri istenmiştir. Aile değerlerine ilişkin sorulara verilen cevapların ortalamaları ile aile değerine karşılık gelebilecek kurum kültürüne ilişkin sorulara verilen cevapların ortalamaları "Descriptive Statistics" (Tanımlayıcı İstatistik) analiziyle kıyaslanmıştır. Buna göre yüksek ortalamaya sahip aile değerinin, kurum kültürüne ilişkin sorularda da yüksek ortalamaya sahip olduğu durumlarda ve benzer şekilde düşük ortalamaya sahip aile değerlerinin, kurum kültürüne ilişkin sorularda da düşük ortalamaya sahip olduğu durumlarda aile değerinin kurum kültürüne yansıtıldığı söylenebilmektedir.

Ayrıca anket formunda yönetici ve/veya işletme kurucularının yaş, cinsiyet, eğitim düzeyleri, kurucuya yakınlıkları gibi demografik sorulara, çalışılan sektör, çalışan sayısı gibi işletme hakkındaki sorulara yer verilmiştir. SPSS/PC4+11.0 paket programı kullanılmıştır.

Bulgular ve Yorum

Araştırma bulgularına bakıldığında, araştırmaya katılan kurucu ve/veya üst yönetimin %87.5 gibi büyük bir çoğunluğunu bayların oluşturduğu görülmektedir. Araştırmanın imalat sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde yapıldığı göz önüne alındığında ise bu değerin pek sıradışı olduğu söylenemez. Anket çalışmasının uygulandığı aile şirketlerinin genel özellikleri aşağıdaki Tablo 2'de verilmiştir

Tablo 2: Örnek Kitlenin Genel Özellikleri

Cinsiyet		Frekans	Yüzde	Kümülatif
				Yüzde
	Bay	77	87,5	87,5
	Bayan	11	12,5	100,0
	Total	88	100,0	

Eğitim		Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
	Ilköğreti	9	10,2	10,2
	m			
	Lise	23	26,1	36,4
	Önlisans	18	20,5	56,8
	Lisans	36	40,9	97,7
	Yüksek	2	2,3	100,0
	Lisans Ve			
	Doktora			
	Total	88	100,0	

İşletme Kurucusu	Frekans	Yüzde	Kümülatif
			Yüzde
İşletme Kurucusu Değil	50	56,8	56,8
İşletme Kurucusu	38	43,2	100,0

Genel olarak değerlendirildiğinde 42 aile işletmesinden 38 tanesinin kurucusuna ulaşılmıştır, bununla beraber üst yönetim çalışanı olarak 50 kişiyle görüşülmüştür. Eğitim düzeyine bakıldığında ise aile işletmesi kurucu ve/veya üst yönetimin büyük bir çoğunluğunun (%40.9) lisans mezunu olduğunu ve bunu sırasıyla lise, önlisans, ilköğretim ve yüksek lisans / doktora mezunu olan yöneticilerin takip ettiğini görmekteyiz.

Örnek kitlenin temel özellikleri değerlendirildikten sonra aile değerlerinin ne ölçüde kurum kültürünü etkilediğini tespit edebilmek amacıyla "Descriptive Statistics" testi uygulanmıştır.

Analiz, N=88 için tüm sorular için tek tek ortalamalar hesaplanmıştır. Buna göre amacımız doğrultusunda aile değerinin yansıtılmasına ilişkin sorulan kurum kültürüne ilişkin sorular tek tek kıyaslanmıştır.

Tablo 3: Aile Değeri Olarak Saygınlık

	N	ortalama
aile değerlerimize göre temel amaç refah ve saygınlıktır	88	4,8068
aile işletmesinin temel rolü prestij, saygı ve refahtır.	88	4,6250

Tablo 3'e bakıldığında 1.soru aile değerini, 2. soru ise kurum kültürünü göstermektedir. Her iki sorunun da ortalaması 5'e yakındır. Yani aile değeri olarak büyük çoğunlukla kabul edilen saygınlık, aile işletmesine örgüt kültürü olarak yansımıştır.

Tablo 4: Güçlü Kurum Kültürü

	N	Ortalama
aile içinde paylaşılan geçmişimiz	88	4,0568
kimlik duygusunu artırır		
işletmede aile değerleri güçlü	88	4,0000
kurum kültürü oluşturur		
işletmede aile üyeleri arasında	88	3,7955
yüksek ekip sinerjisi vardır		
Örneklem sayısı	88	

Tablo 4'e bakıldığında aile içinde güçlü bir kimlik duygusunun olduğu kabul edilmektedir. Buna bağlı olarak güçlü kimlik duygusunun, aile işletmelerine güçlü bir kurum kültürü kazandırdığını yine büyük bir çoğunluğun katılıyorum şeklindeki cevaplarından (ortalama 4) anlıyoruz. Ancak güçlü kimlik duygusuna rağmen aile üyeleri arasındaki yüksek ekip sinerjisinin olup olmadığı konusunda kararsızlarında var olduğu ortalamadan görülmektedir. Ancak ortalama 4'e oldukça yakın bir değer olarak gerçekleştiği için paylaşılan kimlik duygusu ekip sinerjisi olarak işletmede kendisini göstermektedir.

Tablo 5: Aile işletmelerinde İletişim

	N	ortalama
aile reisinden ve fertlerinden hiçbir gerçek	88	4,7614
saklanmaz		
işletmede bilgi paylaşımı,iletişim hızlıdır	88	4,5568
üst yönetimle kolayca iletişime geçilir	88	4,0568

Yukarıdaki tabloya göre aile işletmelerinde aile üyelerinin birbirlerinden hiçbir gerçeği ve bilgiyi saklamamaktadır. Bunun kurum kültürüne yansıması ise oldukça olumlu şekildedir. İşletme içindeki iletişimin ve üst yönetimle iletişimin hızlı ve kolay olduğu yüksek ortalamalarla kabul edilmiştir.

Tablo 6: Kurucunun Değerleri, Aile İçi Ve İşletme İçi İlişkiler

	N	Ortalama
aile işlerini aile reisi erkek	88	4,1818
idare eder		
aile reisi aile fertlerinin	88	3,6659
bireysel kararlarında söz		
sahibidir		
aile reisinin eşi özel ilişkilerde	88	3,8773
etkilidir		
kurucunun değerleri aile	88	4,1250
işletmesi politikasında etkilidir		
işletme yöneticisi aile bireyi,	88	3,6250
özel konularda da söz sahibidir		
aile üyeleri çalışanlarının eşleri	88	2,3750
işletme karalarında etkilidir		
aile üyesi olmayan çalışanlar	88	2,4545
babaerkil yapıdan memnun		
değiller		

Tablo 6'ya bakıldığında kurucunun değerleri büyük bir oranda işletme politikasında etkili olduğu kabul edilmektedir. Ancak çalışanların bu yapıdan memnun olmadıkları kabul edilmemektedir. Yine aile değerlerine göre aile işini aile reisi erkek tarafından idare edildiği de kabul edilmektedir. Bu durum zaten anketin genel özellikleri belirlenirken erkeklerin oranının oldukça yüksek olmasını da açıklamaktadır. Kabul edilen bu değerler kuruma ve kurum kültürüne de yansımıştır. Aile reisinin, aile fertlerinin bireysel kararlarında söz sahibi oldukları da 3.6 ortalamada kalmıştır, yani katılıyorum cevabına oldukça yakın bir ortalamadır. Tablo6 genel olarak değerlendirildiğinde kurucu ve kurucunun eşi aile ve özel hayatta etkili görülmektedir. Bu durum ise aile işletmelerinin sürekliliği sürecinde olumsuz bir yapı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Tablo 7: Aile Üyeleri Arasındaki Hasımlık

	N	Ortalama
aile fertleri arasında	88	3,7750
hasımlık olamaz		
aile üyelerinin	88	2,6932
kıskançlıkları iş hayatlarına		
yansımaktadır		

Tablo 7'ye bakıldığında aile fertleri arasında hasımlık olamayacağı kabul edilerek aile işletmelerindeki aile üyelerinin özel hayatlarındaki kıskançlıklarını iş hayatlarını yansıttıkları ortaya konulmuştur.

Aşağıdaki Tablo 8'e bakıldığında ilk olarak aile değerlerimize göre babamızı eleştiremeyiz sorusunun ortalaması kabul ediyorum cevabına yakındır. Ancak bu değer kurum kültürüne tamamen yansımamıştır. İşletmenin gelecek planlarında kurucunun ve üst yönetimin fikirleri tartışılamaz sorusunun cevabında kararsızlar çoğunluktadır. Aynı şekilde aile üyelerinin özel hayatlarındaki gelecek planlarında aile büyüklerinin kararlarına karşı çıkılamamaktadır, sorusunun cevabında da ortalama kararsızlık göstermektedir. Dikkatı çeken bir diğer nokta ise aile üyelerinin kurucu ve/veya üst yönetimi eleştirme noktasında karasız olurken, aile dışı çalışanların aile üyelerini eleştirmemeleri gerektiği kabul edilmektedir. Genel olarak bakıldığında aile değerlerine gore babamızı yada kurucu ve/veya üst yönetimi işletmenin geleceği ile ilgili konularda karar verirken sorgulanabilirliği henüz tam olarak Kabul edilmemektedir. Bu ise aile değerlerimize gore babamızı eleştiremeyiz sorusunun kabul edilmesinin kurum kültürüne yansımasıdır.

Tablo 8: Aile Üyelerinin Eleştirilebilirliği

	N	Ortalama
aile değerlerimize göre	88	3,8750
babamızı eleştiremeyiz		
gelecek planlarında aile	88	2,7500
büyüklerine karşı çıkılamaz		
aile meclisinde alınan kararlar	88	3,3750
sorgulanmadan uygulanır		
astlar üst yönetimi	88	3,0000
eleştiremezler		
gelecek planlarında kurucu ve	88	2,9545
üstyönetimin fikirleri		
tartışılamaz		
aile üyelerinin kararlarını aile	88	3,8773
dışı çalışanlar eleştiremez		

Tablo9: Aile İşletmesinin Sürekliliği

N	Ortalama
88	3,9818
88	4,5341
88	3,6136
88	4,3750
88	3,6932
88	2,2659
	88 88 88 88 88

Yukarıdaki Tablo 9'a bakıldığında aile değerlerine göre aile işlerinin aile reisi erkek tarafından idare edildiği kabul edilmektedir. Benzer şekilde babamızın soy isminin devamı kesinlikle kabul edilmektedir. Bu değerlerin yansıması olarak aile işletmelerinde işletmenin devamını kurucudan sonra gelecek aile reisi erkeğin sağlayacağı ve neslin devamının da erkek çocuk tarafından gerçekleştirileceği kabul edilmektedir. Ancak bu görüşlerin yanısıra işletmede kurucunun kız çocuklarının daha pasif olduğu kabul edilmemektedir.

Tablo 10: İşletmenin Devri

	N	Ortalama
babamız ölmeden miras	88	4,4773
paylaşılamaz		
işletmenin gelecek	88	2,4432
nesle devri şimdiden		
belirlidir		

Tablo 10'a bakıldığında aile değerlerine göre babamız ölmeden mirasın paylaşılmaması gerektiği kabul edilmektedir. Bunun kurum kültürüne yansıması ise işletmenin gelecek nesle devrinin şimdiden belirli olmamasıdır. Aile işletmelerinde yaşanan en temel problemlerden biri devir problemidir. İşletmenin sürekliliğinin sağlanması noktasında kurumsallaşma sürecinin gerçekleşebilmesi için aile anayasasının hazırlanarak işletmenin devrinin planlanması gereklidir. Ancak aile değerlerinin kurum kültürüne yansıması bu süreci engellemektedir.

Tablo 11: Kurucunun Sürekliliği

aile reisi ölene kadar ailenin 88 4,1273
reisidir
kurucu herzaman resmi role ve 88 3,9250
göreve sahiptir

Tablo 11'de görüldüğü üzere aile reisinin ölene kadar ailenin reisi olacağı konusu kabul edilmektedir. Dolayısıyla bu aile değerinin kurum kültürüne yansıması da benzer şekilde olmuştur. Tablo 11'de aslında aile ilişkilerinin kurumsallaşmasının önünde engel teşkil eden aile değeri ve onun kurumsal kültüre yansımasını göstermektedir.

Tablo 12: Kurucu ve Çocukları

	N	ortalama
çocukların eğitimi babamızın	88	2,1477
öngörüsüne dayanır		
çocuklar işle erken yaşta	88	3,8750
tanışmalıdır		
evde diyaloglar yapılarak	88	3,6250
çocuklar işe dahil edilebilir		

Tablo 12 değerlendirildiğinde aile değerlerine göre çocukların eğitimine babamız yön verir sorusuna verilen cevapların ortalaması katılmıyorum şeklindedir. Ancak çocukların, ailenin işleriyle erken yaşta tanışmasına ilişkin sorunun cevabı ise katılıyorum olarak görülmektedir. Çocukların

yanında işle ilgili diyalogların yapılması sorusunun ortalaması ise 3.6'dır. Dolayısıyla bu soruda kararsızlar çoğunluktadır.

Tablo 13: Aile Üyesi ve Aile Üyesi Olmayan Yöneticiler

	N	Ortalama
aile üyeleri yetersiz olsa dahi aile işletmesinde yer almalıdır	88	2,3659
aile üyeleri birbirlerine herkesten çok güvenirler	88	4,1477
yönetim kademesi aile içinden seçilmelidir	88	3,3182
yönetim kademesinde profosyoneller yoktur	88	2,6591
aile üyesi olmayan yöneticiler aile işletmelerinde başarılı olmazlar	88	2,5455
işletmemizde aile üyesi olmayan yöneticiler bulunmaktadır	88	4,0341
aile dışı üyeler de terfi edebilirler	88	3,9659
aile mensuplarından her biri işletme içinde çalışmalıdır	88	3,5568

Yukarıdaki Tablo 13 oldukça önemlidir. Göller bölgesinde faaliyet gösteren aile işletmelerinin aile üyesi olamayan yönetici ve/veya profesyonellere bakış açıları bu sorularla ortaya çıkmaktadır. Kurumsallaşma sürecinde ve aile işletmelerin uzun nesiller sürekliliğinin sağlanabilmesinde aile üyelerinin yönetim sürecindeki konumlandırmalara bakış açıları oldukça önemlidir. Buna göre aile üyelerinin yetenekleri, eğitimleri eksik olsa bile aile işletmesinde yer almalıdır sorusunun cevabı katılmıyorum şeklindedir. Ancak yönetim kademesinin aile içinden seçilmelidir sorusunun ortalamasına bakıldığında kararsızlar çoğunluktadır. Demek ki, aile üyeleri yönetimi dışarıdan kişilerle paylaşılmasını halen düşünmektedirler. Buna bağlı olarak yönetim kademesinde profesyoneller yoktur sorusuna katılamayanlar çoğunluktadır. Aynı zamanda aile üyesi olmayan yöneticiler bulunmaktadır sorusunun ortalaması katılıyorum şeklindedir. Bu bağlamda Göller bölgesinde faaliyet gösteren aile işletmelerinin yönetim kademesinde dahi bu yöneticilere yer verilmektedir. Bu ise aile işletmelerinin sürekliliklerini sağlamaları açısından iyi bir veridir.

Tablo 14'den de net bir şekilde görüleceği üzere aile değerleri içerisinde aile üyelerinin birbirleriyle yardımlaşması, sıkıntılarını paylaşılması sorularının ortalamaları katılıyorum şeklindedir. Bunun yansıması olarak kurum kültüründe de aile üyelerinin işletme içindeki sıkıntılı zamanlarında birbirlerine destek oldukları ve her yeni aile üyesi ile aile işletmesinin daha da güçlendiği kabul

edilmektedir. Aile üyelerinin birbirlerine destek olmaları, aile işletmelerinde olumlu bir değer olarak karşımıza çıkmaktadır.

Tablo 14: Aile Üyeleri Arasındaki Dayanışma

	N	Mean
hakkaniyet, adalet oldukça önemlidir	88	4,6705
aile içindeki özel konular aile dışındakilerle	88	4,4545
paylaşılmaz		
aile üyeleri hisselerini sadece aile üyelerine	88	4,3636
devredebilmelidir		
işletmede çalışmayan çocuklar gelir elde	88	2,7500
etmemelidir		
üst yönetici daha fazla gelir elde etmelidir	88	3,8795
işletme sahibi çocuklarının eşit hissesi olmalıdır	88	3,9705

Tablo 15: Aile İşletmelerinde Hakkaniyet

	N	Ortalama
aile üyeleri arasında dayanışma	88	4,1477
oldukça fazladır		
aile içindeki sıkıntıların	88	4,4545
paylaşılması önemlidir		
aile içinde yaşanan hiçbir sorun	88	4,1250
halledilmez değildir		
aile üyeleri sıkıntılı zamanlarda	88	4,3409
birbirine destek olurlar		
yeni aile üyeleri işletmeyi	88	4,0114
güçlendirir		
işletme ve aile sorunları ayrı	88	4,2273
tutulur		

Son olarak Tablo 15'e bakıldığında aile içinde hakkaniyetin oldukça önemli olduğu büyük bir ortalamayla kabul edilmiştir. Buna bağlı olarak kurum kültüründe yansıyan değer olarak aile işletmesinde çalışan ya da çalışmayan çocukların eşit hisseye sahip olması gerektiği kabul edilmektedir. Hakkaniyet ve adalet değeri önemli olmasına rağmen üst yöneticinin daha fazla gelir elde etmesi gerektiği de kabul edilmektedir. Bununla birlikte aile üyelerinin hisselerini sadece aile üyelerine devretmesi gerektiği düşünülmektedir.

SONUÇ ve DEĞERLENDİRME

Ülkemizde Göller bölgesinde imalat sektöründe faaliyet gösteren aile işletmeleri üzerinde yapılan bu çalışma ile aile değerlerinin, kurum kültürü üzerinde ne ölçüde etkili olduğunu, kurum kültürüne hangi aile değerlerinin yansıtıldığını, hangi değerlerin yansıtılmadığı analiz edilmeye çalışılmıştır. Araştırmaya katılan her bir kurumun aile değerleri ve kültürel profili ayrı ayrı açığa çıkartılmıştır. Araştırmaya katılan işletme kurucularının ve/veya aile üyesi çalışanlarının vermiş oldukları

cevaplar neticesinde aile değerlerinin mevcut kurum kültürü üzerinde etkili olduğunu, fakat günümüzün yönetim anlayışının gelişen ve sürekli değişim içinde olan toplumsal, ekonomik ve teknolojik faktörlerden etkilenerek oluşan yeni şartlara göre aile üyesi yöneticilerin, çalışanların kendilerini ve kurum kültürlerini geliştirdikleri gözlenmiştir.

Kurum kültürü de özellikle kurucunun değer ve politikalarının etkili olduğu, kurucunun ölene kadar aile ve işletmede büyük bir rol oynadığı gözlemlenmiştir. Bununla birlikte aile değerlerine göre aile büyükleri ölmeden mirasın paylaşılmaması gerektiği düşüncesi kurum kültürüne de yansımıştır. Bu ise aile işletmesinin devrinin planlanmasını engelleyerek kurumsallaşma ve sürekliliğin sağlanması noktasında büyük bir engeldir. Ancak bununla birlikte göller bölgesinde faaliyet gösteren aile işletmelerinde göze çarpan diğer bir unsur ise aile üyesi olamayan yöneticilerin işletmelerde görev alması ve bu yöneticilere güvenilmesidir.

Sonuç olarak; aile işletmelerinin sahip oldukları kurum kültürünün, aile değerlerinden etkilendiğini fakat işletmelerin bazı kalıplaşmış aile değerlerini kurum kültürüne yansıtmadıkları, bazı değerler konusunda ise karasız kaldıkları görülmektedir.

KAYNAKÇA

"A New Look At The Business First/Family First Challenge", http://www.fambiz.com/template.cfm?Article=general/other-2809.html&Keywords=a%20new&Button=fambiz

AKDOĞAN Asuman, "Aile İşletmelerinin Özellikleri ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma İhtiyacı", **Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi**, Sayı 16, 2000.

ATHANASSIOU Nicholas, CRITTENDEN William F., KELLY Loise M., MARQUEZ Pedro, "Founder Centrality Effects On The Mexican Family Firm's Top Managment Group: Firm Culture, Strategic Vision and Goals, and Firm Performance", **Journal of World Bus**iness, Vol. 37, 2002.

BOWMAN Nancy, "Transferring Management in the Family-Owned Business", U.S. Small Business Administration, Emerging Business Series, www.sba.gov/library/pubs/eb-1.pdf, 18.11.2004

CARLOCK Randel. "Strategic Planning For The Family Business: Parallel Planning to Unify The Family and Business", NY: Palgrave, 2001.

CARNEY Michael, "The Com-Evolution Of Institutional Envirements and Organizational Strategies: The Rise Of Family Business Groups in The Asean Region", http://www.findarticles.com/p/articles/mi_m4339/is_1_23/ai_87782496/print, 01.11.2004

CARNEY Michael, "The Com-Evolution Of Institutional Envirements and Organizational Strategies: The Rise Of Family Business Groups in The Asean Region", http://www.findarticles.com/p/articles/mi_m4339/is_1_23/ai_87782496/print, 01.11.2004

CHRISMAN James J., CHUA Jess H., SHARMA Pramodita, "Current Trends and Future Directions in Family Business Managment Studies: Toward A Theory Of The Family Firm", Coleman White Paper Series, 2003.

COLE, Patricia M. "Understanding Family Business Relationships: Preserving The Family in Family Business", The Family Journal, Vol 8, Issue 4, October 2000,

COX Edwin S. "The Family as a Foundation of Our Free Society: Strenghts and Opportunities", http://www.fambiz.com/Orgs/Cornell/articles/real/edcox.cfm, 2001

- De VRIES Manfred F.R. KETS, "The Dynamics of Family-Controlled Firms: The Good and The Bad News", **Organizational Dynamics**, Winter, Vol.22, Issue 3, 1993.
- ERBEN Gül Selin, "Toplumsal Kültür Aile Kültürü Etkileşimi Bağlamında Paternalizm Boyutuyla İşletme Kültürü: Türkiye Örneği", T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi **1. AİLE İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 40, İstanbul, 2004.
- GENÇ Nurullah, KARCIOĞLU Fatih, "Aile İşletmelerinin Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri-Bir Uygulama-", T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi **1. AİLE İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 40, İstanbul, 2004.
- GOFFEE Rob, JONES Gareth. **Kurum Kültürü**, MediaCat Kitapları, Birinci Basım, İstanbul, 2003.
- KAROFSKY P. L., MILLS B. "Joining The Family Working With Family Business", CPA Journal, C.6, June, 1995
- KARPUZOĞLU Ebru, **Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma**, Hayat Yayınları, Dördüncü Baskı, İstanbul, Ağustos, 2004a.
- KIRIM Arman, Aile Şirketlerinin Yönetimi, Sistem Yayıncılık, 2. Baskı, 2001.
- LEENDERS Mark, WAARTS Eric, "Competitiveness and Evolution of Family Businesses: The Role of Family and Business Orientation", **European Management Journal**, Vol.21, No.6, 2003.
- MILLER Danny, STEIER Lloyd, BRETON-MILLER Isabelle Le, "Lost In Time: Intergenerational Succession, Change, and Failure In Family Business", **Journal Of Business Venturing,** Vol. 18, 2003.
- MORRIS Michael H., WILLIAMS Roy O., ALLEN Jeffrey A., AVILA Ramon A., "Corralates of Success in Family Business Transitions", **Journal of Business Venturing**, Vol. 12, 1997.
- OLSON Patricia D., ZUIKER Virginia S., DANES Sharon M., STAFFORD Kathryn, HECK Ramona K.Z., DUNCAN Karen A., "The Impact Of The Family and The Business On Family Business Sustainability", **Journal of Business Venturing**, Vol.18, 2003.
- PAZARCIK Orhan, "Aile İşletmelerinin Tanımı Kurumsallaşması ve Yönetişimi", **T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi 1. AİLE İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 40, İstanbul, 2004.
- PETERS Thomas J., WATERMAN Robert H. Jr, Yönetme ve Yükseltme Sanatı Mükemmeli Arayış, Altın Kitaplar, İkinci Basım, İstanbul, Kasım, 1995.
- PHILLIPS Nelson, LAWRENCE Thomas B., HARDY Cynthia, "Discourse and Institutions", **Academy of Managment Review**, Vol. 29, No. 4, 2004.
- SCHERMERHON J. Managment For Productivity, Ohio: John Wiley & Sons, 1993
- SHERMAN Anrew j., WILL McDermott, "Understanding The Fundamentals of Succession and Transition Planning", http://www.entreworld.org/Content/EntreByline.cfm?ColumnID=439, 22.11.2004
- SOYLU Remzi, "Ülkemizde Aile İşletmelerinin Yapısı", 2003, <u>www.alomaliye.com/remzi_soylu_sirket_2.htm</u>>, 14.12.2004.
- URAL Aydın, **Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sendromu**, Sistem Yayıncılık, Birinci Basım, İstanbul, Ağustos, 2004.

ŞEBEKE ORGANİZASYON BAĞLAMINDA KURUMSALLAŞMA VE SORUNLARI

Prof.Dr. Feyzullah EROĞLU* Yrd.Doç.Dr. Ayşe İRMİŞ** Gülhan ÇAĞDAŞ***

ÖZET

Kurumsallaşma teorisine göre örgütler, çevrelerindeki genel inanç, değer ve kurallardan etkilenerek çevreye uygun hale gelmekte, böylece kurumsallaşmaktadırlar. Bu açıdan örgütler, toplumsal olarak yapılandırılmış, belirlilik, kesinlik, anlaşabilirlik ve durağanlık arz eden kurallar, roller ve programlar sistemidir. Örgütler daha çok dışarıdan aldıkları ve zaman içerisinde yorumlayıp içselleştirdikleri bu kural, rol ve programlarla kurumsal çevrenin önemli üyelerinin gözünde, önemli görülen amaçları ve bu amaçlara ulaşma yöntem ve beklentilerini sergilerler. Böylece, bir taraftan çevre içerisinde kabul görür (meşruiyet), diğer taraftan da kendisi gibi olan örgütlerle benzeşirler (eşbiçimlilik). Kurumsal bakış açısından örgütlerin çevre içindeki ana aktörlerden kabul görmeleri, onların ürünlerinin daha çekici görülmesini, örgüte güvenin artmasını ve sonuçta ekonomik başarıyı getirecektir. Ancak, örgütler kurumsallaşma sürecinde "ana aktörlere" göre kendilerini yönlendirirken, sadece onların istedikleri ve bekledikleri değişimleri gerçekleştirebilecek, mevcut çevrede ya da başka bir çevrede kendilerini "ana aktör" konumuna getirebilecek yaratıcı değişimlerden uzak kalacaklardır. Bu bağlamıyla aslında, örgütlerin çevreye uyumu için durağanlaşmaya ve rutinleşmeye yol gösteren kurumsallaşma teorisi örgütsel değişimi açıklayan bir teori değildir.

ABSTRACT

According to the theory of the institutionalization, organizations are affected by the general beliefs, values and rules of their environments and institutionalized. From this point of view, organizations are systems of rules, roles and programs which are structured socially and have certainty, stationarity. Organization, with these rules, roles and programs which they had externally and internalize by the time, illustrate the expectations from and methods of achieving the tagets that are important for the members of institutional environment. By doing so, one hand organizations take place in the environment, on the other hand they similarize themselves with the organizations in the environment. Acceptance of organizations by the main actors of environment provides organizations by the main actors of environment provides organizations with attractiveness of their products, their trustness and economic success. However, in the process of institutionalization, organizations realize the changes only the "main actors" wants from them and they never become main actor in the same or another environment because of loosing their creativeness. From this point, institutionalization theory, results in stationary and routine organizations can not be an appropriate theory in explaining the organizational change.

Anahtar Kelimeler: Şebeke Organizasyon, Şahsiyet, Kurumsallaşma, Kurumsallaşma Görüntüsü

^{*} Pamukkale Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

^{**} Pamukkale Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

^{***} Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

1. Küreselleşme Süreci ve Şebeke Organizasyonlar Olgusu

Küreselleşme sürecinin hızlanmasıyla beraber özellikle 1990'lı yıllarda pazarda mikro bölünmeler meydana gelmiştir. Bilginin ve teknolojinin hızla ilerlemesi ve şiddetli rekabet bu mikro piyasalara sunulan ürünlerde ve bu ürünlerin sunum şekillerinde hızlı bir değişimi yaratmıştır. Eskiden yıllara yayılan ürün hayat eğrisi bugün aylar içerisinde ölçülmekte ve müddetini tamamlamaktadır. Rekabet üstünlüğü kişisel farklılıklara verilen cevapla sağlanmakta, yeni ürünü hızla geliştirip, rekabete hızlı cevap vermek piyasalarda başarının unsuru sayılmaktadır. Bütün bunların ötesinde tüketici çeşitliliği, çevresel belirsizlikler ve risk daha çok artarken, uluslar arası pazar sınırları da ortadan kalkmıştır. Ürünlerin çok büyük bir kısmı tek bir işletmenin dizayn, üretim ve pazarlama kapasitesini aşmaktadır. Ayrıca, işletmeler küresel teknolojiye ve küresel pazara ulaşmakta zorluk çekmekte ve/veya bu ulaşımı sağlamak için kaynak gereksinimi (özellikle finansal açıdan) duymaktadırlar. Bundan dolayı günümüz küresel dünyasının firmaları kendilerine ait becerilerini birleştirerek bir havuzda toplayıp bunun sinerjisini yaratmakta, başka bir ifadeyle örgütler arası sebekelesme yoluna gitmektedirler. (CRAVENS ve diğ., 1994:20-21)

İki veya daha çok gelişmiş ülke işletmelerinin aralarında kurdukları şebeke organizasyonlarda sanayileşme, üretme, pazarlama ve finans tecrübelerinin bir birine yakın olması sebebiyle yaratılan sinerjiden pazarda nispeten eşit yararlanılması mümkün olabilirken, gelişme ve buna bağlı güç farklılıkları olan ülkelerin işletmeleri arasında kurulan şebeke organizasyonlarda yaratılan katma değerin ve oluşturulan sinerjinin paylaşımı çok da eşit olamamaktadır. Cünkü bu tür oluşturulan sebeke örgütlerde az gelismis ülke isletmelerinin tercih edilme sebebi, onların ucuz iş gücüne ve ucuz hammaddeye sahip olmasıdır. Aynı zamanda az gelişmiş ülke işletmelerinin şebeke organizasyonlara katılımı çoğunlukla fason üretim veya taşeronluk şeklinde olmaktadır. Başka bir ifadeyle üretimine katıldıkları ürün bütün ürün olarak pazarda son tüketiciye sunulduğunda kendilerine ait bir ürün olarak sunulmamakta veya görülmemektedir. İşin işgücü, makine, hammadde gerektiren ve üretimi sırasında da atıklarla uğraşılma mecburiyetinde kalındığı kısmı, başka bir ifadeyle işin ağır yükünün sırtlanıldığı kısmı az gelişmiş ülke işletmeleri tarafından yerine getirilirken gelişmiş ülke işletmeleri tarafından çoğunlukla fiyat düşüklüklerine göre tercih edilmekte ve son pazardaki mülkiyet değişiminde gelişmiş ülke işletmesinin malı olarak çok daha yüksek fiyatlarla satılmaktadır. Böylece küresel şebekenin bir parçası olan ve onun daha çok üretim bağlamını oluşturan şebeke organizasyonlar daha önceden tek bir işletmenin içerisinde kurulan hiyerarşik yapı gibi bu defa gelişmiş ülke işletmelerinden gelişmekte olan ülke işletmelerine, oradan da az gelismis ülke isletmelerine doğru yapılanmaktadır. Meselâ, Avrupa'daki her hangi bir ülke isletmesi pazarda kendisinin markalandırdığı tekstil ürününü Türkiye'deki tekstil konusunda uzmanlaşmış bir işletmeye veya işletmelere yaptırmakta, Türkiye'deki bu işletme de mamulün bir kısmını veya dokuma, nakış gibi herhangi bir üretim aşamasını yine Türkiye'deki daha küçük bir işletmeye sipariş vermekte ve bu firma da dokuma için gerekli olan ipliği kendi ülkesine göre çok daha ucuza üretiminin yapıldığı daha az gelişmiş bir ülke işletmesine ürettirmektedir.

Görülmektedir ki, az gelişmiş ülkelerin gelişmiş ülkelerle oluşturdukları şebeke organizasyonlara katkısı bir tür işçilik şeklinde olmaktadır. Sanayileşmenin gelişmiş ülkelerde olduğu durumlarda işçileri arasında iş bölümü yapan ve yaptıkları iş bölümüyle üretim yaptıran işletmeler bu defa az gelişmiş ülke işletmeleri arasında ihtiyaç duydukları nitelikteki ve miktardaki mamul için iş bölümü yapmaktadırlar. Üstelik üretim için gerekli olan hammadde, makine, finans kaynağı, iş gücü maliyeti, çevre kirliliği maliyeti gibi hiçbir maliyete ve işin getirdiği yükün ağırlığına katlanmadan yaratılan katma değerlerden kâr elde etmektedirler. Bunun da ötesinde, gelişmiş ülke işletmeleriyle az gelişmiş ülke işletmeleri arasında uzun vadede birlikte iş yapacaklarını taahhüt eden bir kontrat yapılmamaktadır.

Şebeke organizasyonun fason üretim bağlamındaki tipik örneklerinden biri de Denizli tekstil sanayidir. Denizli tekstil işletmelerinin büyük bir çoğunluğu dünyaca ünlü markalara sahip yurt dışındaki işletmelere fason üretim yapmaktadırlar. Bu yönüyle Denizli tekstil işletmeleri bir şebeke organizasyon yapısı içerisinde yer almaktadır. Bu şebeke içerisinde, Denizli tekstil işletmeleri ve

onların mülkiyetine sahip girişimcileri işletmenin yatırım ve üretim masrafına katlanmakta ve hatta bu üretim için gerekli teknolojiyi yine gelişmiş ülke işletmelerinden almakta, ancak üretimlerini kendilerine sipariş veren firmaların talimatları doğrultusunda yapmaktadırlar. Bu sebepten dolayı denilebilir ki, bu tür bir örgütlenmede karar vericiler her ne kadar görünüşte işletme sahipleri ve onların yöneticileri olsa da, işletme sahibinin mülkiyetindeki işletmelerin tepe noktasındaki karar vericiler, gelişmiş ülkelerin fason üretimle ilgili talimat veren işletmeleri ve onların sahip ve yöneticileri olmaktadır. Şebeke içerisinde gerçekleşen hiyerarşik yapılanma ve güç dengesizliği işletmeleri "patron" lider işletmelere daha bağımlı hâle getirmekte ve sonuçta şebeke dışına çıkma konusunda büyük tedirginlik yarattığı gibi (BARRINGER ve diğ., 2000:367-403) işletmelerin farklı şebekelere geçmeleri yada kendi inisiyatifleriyle farklılık yaratıp bağımsız çalışma güçlerine de ket vurmaktadır.

2. Kişiliğin Oluşumu ile Örgütlerin Kurumsallaşması Arasındaki Kavramsal İlişki

2.1. Kişilik Oluşumu

Kişilik, zamanın insanlara birer biyolojik ve sosyal özellikler olarak yüklediği, belirli bir aşamadan sonra (meselâ, rüştünü ispatladıktan sonra) da ilgili kişinin kendi iradesi ile özgün ve öznel bir takım niteliklerin katılımıyla oluşmuş olan duygu, düşünce ve eylemlerin tümüdür. Kişilik teorisine göre çok sayıda özelliklerden bir kısmı ilgili kişi ile "ötekiler" arasında "benzerlikler" şeklinde, diğer kısmı da "farklılıklar" şeklinde ortaya çıkmaktadır. Hiç şüphesiz kişilik olgusunun bu tarzda gerçekleşmiş olmasının bir anlamı ve amacı vardır. Buna göre, kişiler, "öteki" kişilerle aralarında olan benzerlikler yardımıyla onlarla çeşitli bağlılık, yakınlık, işbölümü ve işbirliği oluşturma imkânı bulmaktadır. Kişiler arasındaki "farklılıklar" temelli özellikler ise onların "ötekilerle" kendi aralarındaki öznellik, özgünlük, özgürlük ve bağımsızlık alanlarının oluşumuna katkıda bulunma potansiyeli yaratmaktadır. (EROĞLU, 2004, 158-159)

Kişilik teorisine göre insanın taşıdığı özelliklerin ve niteliklerin kaynağı esas itibariyle üç türlüdür. Birincisi biyolojik olanlar (biyolojik rol); ikincisi sosyo-kültürel çevreden öğretilen ya da öğrenilenler (toplumsal rol); üçüncüsü, kişinin kendi zihin tasarımı ve eylemi şeklinde gerçekleşenler (öznel rol). Her insan kişiliği bu üç kaynaktan gelen özellik ve niteliklerin bileşimidir. Burada söz konusu olan, bu bileşimin her kişi, her sosyal sınıf ve sosyo-kültürel ortamda farklı bileşimlerde meydana gelmesidir. Asgari olarak her insanda var olan bu özelliklerden biyolojik özellikler kaçınılmaz olarak, sosyo-kültürel özellikler dışarıdan zorlanarak, öznel nitelikler de kişi tarafından zihnen tasarlanarak hayata katılırlar. Kişiliği oluşturan bu üç boyuttan birinci ve ikincisi bazı istisnaları bulunmakla birlikte çoğunlukla "benzerlikleri", üçüncüsü ise "farklılıkları" ortaya çıkarır. Sıradan kişilikte birinci ve ikinci değişkenin payı fazla, üçüncününki ise çok azdır; bu yüzden bu insanlar sadece "sıradan" bir kişiliğe sahiptirler. Buna karşılık, birinci ve ikinci özellikleri toplum içinde hayatı sürdürmeye yetecek kadar olup, kişiliğin üçüncü boyutunun daha fazla gelişmiş olduğu modele "şahsiyet" adı verilir. Bu yüzden kişiliğin üçüncü boyutunun gelişmiş olduğu bu insanlar önemli şahsiyetlerdir.

Kişilik teorisine göre, sıradan kişiliklerin özellikleri dış etkilere çok açıktır. Böyle bir kişilik, özellikle kitle toplumu bağlamının ürettiği etkileyici öğeler karşısında iddiası pek olmayıp, değişmeyi içselleştirmeden dış etkenlerin tesirlerine bağlı olarak tutarsız ve dengesiz bir değişme sürecinde akıp gitmektedir. Buna karşılık kişiliğini içsel (biyolojik kökenli) ve dışsal (toplumsal kökenli) zorunluluklar dışında, rasyonel düşünceye dayanan bilinçli bir irade ve özgün tavırlarla donatmış olan bir insan, kişiliğine kalıcı birtakım nitelikler yükleyerek şahsiyet kademesine yükselebilmektedir. İnsan kişiliğinin, kendi doğasından ve çevresinden kaynaklanan özelliklerin bir kısmı, başka insanlarla "benzerlikleri" diğer bir kısmı da "farklılıkları" ile ilgili davranış boyutunu temsil etmektedir. İnsan kişiliğinin üçüncü boyutu olan "öznel" ve "özgün" tarafları ise şahsiyet aşamasına ulaşmış olabilmenin bir göstergesidir. Kişiliğin şahsiyet aşamasına ilerlemesi, kişiliğin

sıradanlıktan çıkarak, yaratıcı, girişimci, yüksek yetenek ve ahlâkı ile topluma uygun bir model haline gelmesi anlamına gelmektedir.

2.2. Örgütlerin Kurumsallaşma Sürecinin Kişilik Teorisi ile Açıklanması

Örgütler, insanların ya da insan gruplarının amaçlarının gerçekleştirilmesinde kendi imkan ve kapasitelerinin yeterli olmadığı durumlarda başka insanların sermaye, emek, toprak gibi üretim faktörlerinden yararlanmak suretiyle çeşitli faaliyet ve süreçlerin gerçekleştirilmesinin "başka insanlar" aracılığıyla yapılmasına imkan veren kuruluşlardır.

Örgütler biyolojik bir hadise olarak dünyaya gelmez fakat örgütler canlı türlerinin en bilgili ve beceriklisi olan insan türünün önce zihinde tasarlayıp sonra da fiilen yürütmüş olduğu bir sosyal sistemdir. İnsan ya da insanların tasarlayıp kurgulamış olması, içerisinde bir kısım insanların yer alması ve çoğunlukla dışarıdan insanlarla temas halinde olması örgütleri de neredeyse canlı bir organizma haline getirmektedir.

Örgütler, insanların zihninden çıkan bir tasarım olarak başlayıp, insanı kurgulama ve yönetimle sürüp giden bir süreçler topluluğudur. Böyle olma durumunda, örgütlerin belirli bir kimlik kazanması süreci ile insanların kişilik edinme oluşumu arasında büyük bir paralellik vardır. İnsanın kişiliğini ya da bireysel kimliğini çeşitli etkenlerin tayin ettiği gibi örgütlerin kimliğini de içinde doğup faaliyet gösterdikleri sosyo-kültürel sistemler şekillendirir. Örgütün içersindeki kültürel yapı ile dışarının yakın uzak kültür çevresinin etkileşim yoluyla inşa etmiş olduğu bir örgüt kültürü, örgütsel açıdan başlı başına bir kimliktir. Nasıl insanlar sosyal bir varlık olarak diğer insanlar arasındaki hayatlarını "kişilikleri" aracılığı ile yaşarlar ise örgütlerde kendi faaliyetlerini ve işlevlerini, kendi kültürel kimlikleri aracılığıyla yaşarlar.

Mümtaz Turhan'ın da ifade ettiği gibi "kurumları kuvvetli olan toplumlarda büyük şahsiyetler yetişir; büyük şahsiyetler yetiştiren toplumlarda kurumlar kuvvetlidir. Böyle olunca kurumların kuvveti, o kurumların amacını yerine getirmek üzere rol ilişkilerine giren şahsiyetlerin kuvvetiyle beslenir; kurumlar kuvvetli olunca şahsiyetler gelişir". (ÖZAKPINAR, 1997:29) Bu bağlamda, örgütlerin kimlik ve kültürlerinin oluşumunda etkili olan faktörler arasında en fazla dikkat çeken öğeler, örgüt girişimcisi ve yöneticilerin yönetim ve örgüt felsefeleri, çalışanların yönetim ve organizasyon uygulamalarına dair alışkanlıkları, örgütün içinde faaliyetlerini sürdürdüğü toplumun yönetim ve örgüt kültürü, örgütlerin vizyon ve misyonları, faaliyetlerle ilgili yasal düzenlemeler ile uluslar arası anlaşma ve sözleşmelerden doğan düzenlemeler, serbest piyasa ekonomisi şartlarında müşteri tercihleri gibi iç ve dış dinamiklerdir. (PARKHE, 2003:308-310) Özellikle iç dinamiklerle dış dinamiklerin etkileşimi açısından örgütün amacına uygun olarak işletilebilecek nitelikte yetişmiş insan ilişkileri kurumsallaşmada büyük rol oynamaktadır. (ÖZAKPINAR, 1997:120) Örgütler, kendi kimliklerini ve kültürlerini oluştururken, içinde yer alan her düzeydeki bireylerden, faaliyetlerin gösterdiği sosyal çevrenin resmi yada gayri resmi ilke ve kurallarından ve uluslararası ilişkilerden ileri gelen her türlü etkiye açık, karmaşık bir ekonomik, teknik ve sosyal sistem olma niteliği kazanmaktadırlar. Örgütlerin çok farklı dinamiklerden kaynaklanan etkilenmeleri sonucunda oluşan kimlik ve kültür oluşturma sürecine genel olarak kurumsallaşma adını vermek mümkündür. Bu anlamda kurumsallaşma, bir insanın sosyal varlık olarak hayat içinde kendine özgü bir kimlik aracılığıyla yer bulması gibi örgütler için de kendi piyasasında ve yaşam alanında belirli bir sosyal sistem olarak varlığını sürdürmesi olgusudur.

İnsan kişiliğinin sosyal varlık alanında diğer insanlarla "benzerlikleri" ve "farklılıkları" bulunduğu gibi örgütlerin kimlik ve kültürlerinin düzeyine ve niteliğine göre aynı piyasada (meselâ günümüzde bütün dünyada), diğer örgütlerle benzerlikleri ve farklılıkları vardır. Her örgütün, başka örgütlerle benzerliklerini besleyen temel öğeler faaliyetlerle ilgili resmi ve yasal düzenlemeler, faaliyetlerin içinde yapıldığı benzer sosyo-kültürel çevrenin etkileri, benzer ekonomik şartlar ile benzer

tercihlere sahip müşterilere hitap etme şeklindeki hususlardır. Her örgütün, başka örgütlerle farklılıkları ise büyük ölçüde sıradan örgütlerin sahip olmadığı ve olamayacağı üstünlük durumlarıdır. Aynı piyasada bulunan diğer örgütlere göre, başarı motivasyonu yüksek yönetici ve insan kaynakları kadrosu, yüksek teknolojisi, katma değeri yüksek ürün çeşidi, satın alma gücü yüksek bir müşteri portföyü, müşteri odaklı yönetim ve üretim tarzı, konjonktürel dalgalanmalar ve benzeri krizlerden etkilenmeyen istikrarlı bir finans yapısı, küreselleşme bağlamında "küreselleştirici" aktörler cephesinde yer alıyor olması gibi durumlar küresel pazarda bir kısım örgütlerin çok önemli ayrıcalıklarını ve rekabet üstünlüklerini ortaya koymaktadır. Bu ayrıcalık ve üstünlüklere sahip olan örgütler, bu kıstaslara sahiplikleri derecesinde kurumsallaşmış olan kuruluşlardır. Sıradan kişiliğe göre, çok önemli farklılık ve özgünlüklere sahip, hayata daha anlamlı katma değer katan, yaratıcı ve güçlü bir kişiliğe "şahsiyetli" denildiği gibi; sıradan bir örgüte göre, çok önemli ayrıcalık ve rekabet üstünlükleri bulunan yarattığı katma değerler ve etkiler son derece güçlü olan, başkalarının işlerini yapmak yerine kendisi "işveren" konumunda bulunan örgütlere ise "Kurumsallaşmış" demek mümkün olmalıdır.

Kurumsallaşma kavramı, küreselleşme öncesi dönemlerin nispeten kapalı ekonomik ve kültürel yapıları içerisinde faaliyet gösteren örgütlerin hukuki ve sosyal normlar çerçevesindeki meşruiyetini dolayısıyla birbirine benzemeyi çağrıştıran bir kavram olarak tanımlanmıştır. Bu anlamda nispeten kapalı ekonomik ve kültürel yapıların olduğu zaman içerisinde "kurum" kayramı, yasa veya örf ve adetler tarafından kurulmuş olan sosyal yapıların ve şekillerin tamamını anlatan bir anlam kümesini çağrıştırırdı. (Le Petit ROBERT 1968: 918) Kurumsallaşma olgusu büyük ölçüde sınırlı bir değişimin yaşandığı durağan bir hayat akışı içerisindeki uzun süre kalıcı olmayı ve var kalmayı garantileyecek kültür kodlarını ifade etmek üzere anlam bulmus bir kavramdı. Kurumsallaşmanın, baska bir anlatımla devirlerin gecmis olmasına rağmen yasayan bir organizasyon olmanın iki temel paradigmasından birincisi "meşruiyet" ikincisi ise "eş biçimlilik" kavramıdır. (ÖZKARA, 2000, 1-17) "Meşruiyet" kavramı, büyük ölçüde milli sınırlar içerisindeki yasal ve sosyal çevrenin oluşturduğu bir benzeşmeyi anlatırken, "eş biçimlilik" kavramıyla milli piyasadaki örgütlerin benzerliklerinin yoğunluğu ifade edilmekteydi. Oysa, küreselleşme süreciyle dış etkenlerin örgütler üzerindeki etkilerinin şiddeti arttıkça, örgütsel faaliyet ve süreçler ile ilgili kavramlaştırmalarda da önemli anlam kaymaları ve değişmeleri kaçınılmaz olmaktadır. Bu anlamda, "kurumsallasma" kavramına, örgütsel faaliyetlerin "uluslararası iliskiler" boyutu ile "örgütler arası" güç ilişkilerine bağlı " egemenlik" olgusu anlam kazandırmaktadır. Dolayısıyla, örgütlerin kurumsallaşması hususunda, onların uluslararası sistemde yer aldıkları konum belirleyici bir rol oynamaktadır. Bu çerçevede, küreselleşmenin aktif ve egemen tarafında duran "aktör" olmak kurumsallaşma olgusunun varlığına bir işaret iken, bu sürecin pasif ve bağımlı tarafında yer almak ise kurumsallaşmadaki yetersizliği göstermektedir.

3. Denizli'deki İşletmelerin Şebeke Organizasyon Bağlantısı

Denizlideki işletmelerin büyük bir çoğunluğu küresel ölçekli ekonomik faaliyetlerin bir uzantısı olarak, özellikle üretim ve yönetim yapılarını büyük ölçüde "Şebeke Organizasyonlar" bağlamında gerçekleştirmektedirler. (İRMİŞ,2003) Küreselleşme sürecinin merkezinde bulunan çok uluslu şirketler dünya çapında meşhur olan markalarını doğrudan üretmek yerine başta ücretler olmak üzere üretim maliyetlerinin düşük olduğu, hammadde kaynaklarına ve pazara yakın olan sanayileşme alt yapısı bulunan gelişmekte olan ülke ve bölgelerde "fason üretim" yaptırmayı tercih etmektedirler. Bu şirketler katma değeri düşük olan basit endüstriyel ürünlerin tümünü, katma değeri nispeten yüksek olan karmaşık endüstriyel ürünlerin her bir parçasını çok farklı ülke ve bölgede yaptırarak, herhangi bir yerde de montajını yaptırmak suretiyle kendi ekonomik coğrafya sınırlarını alabildiğince genişletmeye çalışmaktadırlar.

Kürselleşme sürecinin hem yatay hem de dikey olarak gittikçe daha fazla genişlemesi ile birlikte işletmecilik alanında "işveren şirketler" ve "işgören şirketler" şeklinde iki önemli işletme tasnifi "İşveren şirketler" ile "işgören şirketler" arasındaki ilişkiler 18. yüzyılın sonlarında başlayan ilk sanayileşme dönemi sırasındaki yeni kurulan işletmelerdeki "patron" ile "isgören" ilişkilerine çok benzemektedir. Başka bir devişle günümüzde hemen hemen tamamı zengin ülkelere ait olan "işveren şirketler" ile hemen hemen tamamı yoksul ülkelere ait olan "işgören şirketler" arasındaki ilişkiler tek taraflı "egemenlik" ilişkisini yansıtmaktadır. Sanayilesmenin başlangıcında sosyal devlet kavramlarının olması, iskolu ve sosyal siyaset tedbirlerinin bilinmemesi, siyasi demokrasinin henüz doğmamış olması işgörenlerin kendi kendilerine yardım etmelerini örgütleyen sendika olgusunun bilinmiyor olması gibi durumlar, nasıl "işgörenleri" "patronlar" karşısında yalnız ve çaresiz bir halde bırakmış idiyse, günümüzde de "işgören şirketler" "egemen" konumundaki "işveren şirketler" karşısında benzer şartlar altında bulunmaktadırlar. Bütün bu sonuçların yaratılmasında geçerli olan "piyasa ekonomisinin" başında kavramsal olarak her ne kadar "serbest" kelimesi bulunsa da, "işgören şirketler" ile "işveren şirketler" arasındaki iş anlaşma ve ilişkileri çok açık bir şekilde "ben sana mecburum" ya da "sen bana mahkumsun" çerçevesinde gerçekleşmektedir. Başka bir ifadeyle fason üretim yapan işletmeler sipariş veren diğer işletmeler karşısında "boyun eğme" davranışı göstererek "pasif bir strateji izlemektedirler. (CLEMENSa ve DOUGLAS, 2005:1205). Küresel sistemin çevre ülke ve bölgelerine ait olan bu işletmelerin kendine ait belli bir markası bulunmamakta, üretim kararlarını kendileri almamakta, nihai tüketiciye ürün satmamakta, bunlar sadece küresel ölçekteki şirketlerin markalarını belirli standartlarda üretmek üzere fason üretim yapmaktadırlar. Stratejik yönetim kurallarına göre, ana işletmecilik faaliyetlerinin büyük bir kısmını, mesela %75 'ini bir yada birkaç şirket adına yapıyor olmak, bu nitelikteki işletmeleri "mahkum işletme" statüsüne düşürmektedir. (EREN, 1997:252)

Bu bağlamda, Denizli'deki tekstil işletmeleri, yönetim ve organizasyon literatüründe "dengeli şebeke organizasyon" türüne uygun olarak, zengin ülkelere ait bir "lider işletme" nin adına üretimde bulunan örgütler (KOÇEL, 2003:398), şeklinde faaliyet göstermektedir.

4. Denizli'deki Tekstil İşletmelerinde Kurumsallaşma Düzeyi

Denizli'de faaliyet gösteren tekstil işletmeleri üretim yapıları itibarıyla çoğunlukla fason üretim yapan kuruluşlar olmaları nedeniyle çağdaş işletmecilik işlevlerinden biri olan "müşteriye odaklanma" motivasyonlarını, piyasadaki nihai tüketiciler yerine, kendilerine sipariş veren yabancı "işveren şirketler" üzerine yöneltmek durumunda kalmaktadırlar. Bu çerçevede, klasik kurumsallaşma teorisinin temel kıstası olan, "her işletmenin içinde faaliyetlerini sürdürdüğü çevrenin yasal düzenlemelerine ve toplumsal beklentilerine riayet etmesi" ilkesi önemini kaybetmektedir. Klasik kurumsallaşma teorisinin yasal "meşruiyet" ve "eş biçimlilik" ilkelerinin etki alanı işletmelerin içerisinde faaliyetlerini sürdürdükleri milli sınırlar iken; şimdiki zamanda bu alan potansiyel olarak bütün dünya ekonomisidir. Ayrıca, küreselleşme çağının ortaya çıkardığı şebeke organizasyon pratiği içerisinde "işgören işletmeler" şeklindeki bir konumda bulunan işletmelerin asli müşterisi, sipariş aldığı "işveren şirketlerdir". Günümüzde genel geçer bir işletmecilik kuralı olarak bilinen "piyasaya uymak" bu konumdaki işletmeler için patron durumunda bulunan lider işletmelere uymak şeklinde bir anlam kaymasına maruz kalmıştır.

Bu çerçevede, Denizli'deki tekstil işletmelerini kurumsallaştırmaya iteleyen ve zorlayan dinamikler, yerel ve milli nitelikteki kurumsallaştırıcı faktörlerden çok, şebeke organizasyon ağı içerisindeki "bağımlı" ve "mahkum" konumları nedeniyle çok uluslu şirketlerin öngördüğü, tavsiye ettiği ve bazen de mecbur ettiği standartlar ve şartlardır. Denizli tekstil işletmeleriyle ilgili kapsamlı bir kurumsallaşma araştırması yapmak üzere, son derece güvenilir ve gerçeğe yakın "veriler" elde etmek amacıyla başvurduğumuz "ön anket" uygulaması, bu konularda soru cevap yöntemiyle yahut da işletme yöneticilerinden alınan veriler yoluyla güvenilir ve tutarlı bilimsel sonuçlar elde etmenin

pek mümkün olmadığı izlenimini vermiştir. Denizli' de faaliyet gösteren 60 kadar tekstil işletmesine gönderilen, kurumsallaşmanın varlığını, düzeyini, çeşidini ve sorunlarını tespit etmeye yönelik anketlerden sadece 21 tanesi geri dönmüştür. Bu anket uygulamasından elde edilen bulguların, araştırmanın temel varsayımları ile ilgili daha önceki gözlemleri pek yansıtmadığı görülmüstür. Bu cercevede, ön anket bulgularına göre, Denizli'deki tekstil isletmelerinin önemli bir kısmı "kurumsallaşmasını" tamamlamış olduğu gibi, bu konuda ciddi sorunlar da yaşamadıkları izlenimini vermektedirler. Meselâ, işletmelerin kendi faaliyetleriyle ilgili hukuki kurallara uyma konusunda %90 civarında duyarlı oldukları görülmektedir. (Oysa, ülke ekonomisinde tahmini %50 civarındaki kayıt dışılık olgusunun tekstil iş kolunda faaliyet gösteren kuruluşlarda daha yüksek olduğu; aynı şekilde gittikçe yaygınlaşan "sigortasız işçi çalıştırma" durumunun yine en fazla tekstil sektöründe bulunduğu ülkemiz çalışma hayatıyla ilgili olarak bilinen gerçekler arasındadır). Bundan başka bu ön anket bulguları su sonuçları ortaya çıkarmıştır: İşletmelerin tamamının organizasyon semalarının var olduğu, yönetim kurullarının düzenli toplanıp serbest müzakereler sonucunda kararların alındığı, organizasyon el kitaplarında bütün çalışanların yetki ve sorumlulukların belli olduğu ve herkesin bunlara riayet ettiği, isletmelerin stratejik, yönetsel ve eylemsel planlarının bulunduğu, işletme faaliyetleri ile ilgili departmanın her bir işlevsel profesyonel yöneticiler tarafından yönetildiği, işletmelerde düzenli bir şekilde performans değerlendirme yöntemlerinin kullanıldığı, işletmelerin çoğunun ISO 9000 ve ISO 14000 belgelerini aldıkları ya da bütün hızlarıyla almak için çaba gösterdikleri, (çünkü, tekstil işletmelerinin büyük bir kısmı ISO 9000 ve ISO 14000 belgelerinin isletmelerine büyük bir imaj ve prestij kazandıracağına inanıyor ve yabancı sirketlerin bu belgeleri almış olanlara siparis verdiklerini biliyorlar) gibi kurumsallaşma anlamında önemli sonuçlar elde edildiği görülmektedir.

Denizli'de, tekstil iskolunda daha önce yapılmış olan çeşitli yönetim ve organizasyon konularına dair araştırma bulgularının önemli bir kısmında bu işletmelerin kurumsallaşmasına imkan verecek olan temel konularda alt yapının yetersizliği ve sorunlu olduğu ortaya çıkmıştır. Meselâ; işletmelerin çoğunun basit bir organizasyon şeması yoktur ve çalışanların yetki ve sorumlulukları sıklıkla değişebilmektedir. Ayrıca, kurumsallaşma sürecini besleyen temel mekanizmalardan biri de örgüt kültürüdür. Bu zamana kadar yapılan bu doğrultudaki gözlem ve araştırmalar göstermiştir ki, Denizli'deki tekstil işletmelerinde örgüt kültürü yeni oluşum aşamasındadır. Bu konudaki en önemli engelleyici faktörlerden biri de, bu sektörde özellikle isletme sahipleriyle yakınlığı olmayan personelin çok sıklıkla değişmesi olgusudur. Ayrıca Denizli'deki tekstil işletmelerinin çoğunun aile şirketi konumunda olması, biçimsel eğitim düzeyi düşük olmakla birlikte "girişimcilik" özellikleri baskın olan "alaylı" denilen birinci nesil sanayi önderleri ile onların "mektepli" çocukları (ki şu sıralarda iş başında bunlar bulunmaktadır) arasında işletmecilik ve yönetim faaliyetleri bakımından önemli anlayış ve yaklaşım farklılıkları mevcuttur. Bu farklılık durumu da, diğer nedenlerle birlikte, oturmuş ve dengeli bir örgüt kültürünün doğuşuna engel olmaktadır. Bütün bu ve benzer nedenler yüzünden Denizli'de "Kurumsallaşma" süreci yönetim ve organizasyon ve örgüt kültürü alt yapısının yetersizliği ile hukuki, ekonomik, siyasi, sosyo-kültürel ve küresel dinamikler gibi çevresel sistemlerdeki aşırı değişkenlik ve belirsizlik yüzünden tamamlanamamıştır. Durum böyle olmasına karşılık, "kurumsallaşmanın" işletmelerin prestij ve imajına yapacağı katkılar bilindiği için öyle olunmasa da "öyle görünme" tavrı burada baskın çıkmaktadır.

5. Sonuç: Denizli'deki Tekstil İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeyinin AR-GE Faaliyetleriyle Yükseltilmesi

Denizli'deki tekstil işletmelerinin büyük bir çoğunluğu, küresel üretimin bir yapılanması olan "Şebeke Organizasyon" ağı içerisinde, uluslar arası markalar için fason üretim yapmaktadır. Uluslar arası markalara sahip olan işletmeler, kendileri adına üretim yapan işletmelere siparişlerini verirken, onların kendi verdikleri standartlara ve kurallara uymalarını ve bu doğrultuda işletme yapılarını oluşturmalarını ve üretim faaliyetlerini gerçekleştirmelerini zorunlu kılmaktadırlar. Böylece, Denizli'deki tekstil işletmelerinin "kurumsallaşma gerçekliği" şebeke organizasyon ağı içinde

kalmayı başaracak şekilde kendini yeniden yapılandırması sürecine önem vermektedir. Bu bağlamda, ISO 9000, ISO 14000 gibi Kalite Güvence Sistemlerini yalnızca prestij ve imaj sağlamak için değil, her aşamasının inanarak kullanacak şekilde benimsenmesi ve kabul görmesi gerekmektedir. Böylece, Denizli tekstil işletmeleri öncelikle şebeke organizasyon içerisinde kalabilmek için yani onlar tarafından kabul görmek "meşrulaşmak" için küresel organizasyondaki "ana aktörlerin" öngördüğü kurumsallaşmayı gerçekleştirmek durumundadır. Daha sonra da şebeke organizasyondaki kendileri gibi fason üretim yapan diğer işletmelerle günümüzün önemli rekabet öğeleri olan düşük maliyet, yüksek kalite, hızlı teslim ve çevreye duyarlılık gibi "eşbiçimlilik" ekseni üzerinden kurumsallaşma sürecini devam ettirmelidir. Böyle bir kurumsallaşma düzeyi, küresel ekonomi ve işletmecilik faaliyetleri oyunu içerisinde kalmak için olması gereken asgari bir düzeydeki kurumsallaşmadır. Bundan aşağıdaki bir kurumsallaşma, daha doğrusu yeterince kurumsallaşmama, işletmenin bir aktör olarak sistemin dışına itilmesi anlamına gelecektir.

Küresel sistem içerisinde işletmenin varlığını devam ettirebilmesi hiç olmazsa asgari düzeyde kurumsallaşmasını gerektirmektedir. Çok uluslu şirketler için ara mal ya da nihai ürün üretmek suretiyle fason çalışan sebeke organizasyona bağımlı işletmelerin, kendilerinden iştenilen standartları ve beklentileri gerçeklestirme konusunda istekli ve duyarlı davranmaları gerekmektedir. Ancak, yerel ve milli işletmelerin, kendilerini " ana aktör" haline getirecek konumu elde etmeleri, yenilik ve yaratıcılık potansiyellerini harekete geçirici bir girişimcilik ruhunu canlandırmalarıyla mümkün olabilir. İşletmelerin, artık çok büyük bir dünya ekonomisinin iddialı aktörleri arasına girmesinin yolu, piyasada var olmak için zorunlu olan asgari düzeydeki kurumsallaşmadan, yenilikçi, yaratıcı, özgün ve öznel nitelikleriyle donanmış yüksek düzeyli kurumsallaşmaya bağlıdır. Bu da neredeyse hiç yer vermedikleri AR-GE çalışmalarına önem vermelerini gerektirir bir durumdur. Yüksek düzeyde kurumsallaşma için AR-GE faaliyetleri ile işletmelerin kuvvetli bir pazar araştırma ekibi oluşturarak, yeni müşteri tiplerini keşfetmeleri ve başka bir ekiple de bu hedef kitlenin ihtiyaçlarına cevap verebilecek endüstriyel tasarımlar gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Bu durum tıpkı, kitle kültürü içerisinde sıradan bir kişilik olmak, toplum içerisinde hayatı devam ettirmek için asgari düzeyde bir yeterlilik sağlarken hayata ve dünyaya daha anlamlı ve önemli katma değer katabilmenin ancak normal kişiliğin üzerinde güçlü bir şahsiyet inşa etmekle mümkün olmasına benzemektedir. Böyle bir şahsiyet inşası ise kişiliğin, yetenek, yaratıcılık, öznellik, özgünlük, ve yüksek bir ahlak derecesi gibi niteliklerle donatılmasını gerektirir.

Denizli tekstil sektöründe kurumsallaşma olgusu, ifade edildiği gibi yeni oluşum aşamasında bulunmaktadır. Bu aşamada en fazla dikkat çeken husus ise bir taraftan fiilen kurumsallaşma anlamına gelecek yapılanma ve etkinlikler gerçekleştirilirken, diğer taraftan da dışarıdan kolay sipariş almayı temin etmek amacıyla "kurumsallaşma görüntüsü" yaratmaya yönelik yanılsatıcı ve simülatif bir takım çabaların gösterilmiş olmasıdır. Yüksek düzeyli bir kurumsallaşmaya doğru ilerleyebilmek için hiç şüphesiz bu ilk adımların sağlam ve gerektiği gibi atılması önemlidir. Öncelikle asgari düzeydeki kurumsallaşmanın fiilen gerçekleşmesi sağlanmalı, eninde sonunda ortaya çıkacak olan ve gelecekte iddialı bir şekilde var olmayı tehlikeye sokacak olan kurumsallaşma görüntüsüne ya da simülasyonuna rağbet edilmemelidir.

Denizli tekstil sektöründe kurumsallaşma sürecinin içinde bulunduğu önemli sorunların ve bunların çözüm yollarının tespitine yönelik olarak, özellikle de yerli ve milli işletmelere AR-GE destekli iddialı bir "ana aktör" olma imkanı sağlayarak kurumsallaşma olgusunun, geniş kapsamlı emik strateji çerçevesinde bir dizi araştırmalarla incelenmesi gerekmektedir. Bu araştırmaların "katılımlı aktif gözlem" yoluyla yapılması ya da bir kısım araştırmacıların "araştırma yaptıkları bilinmeyecek tarzda" sektör içerisinde fiilen çalışmaları suretiyle gerçekleştirilmesi, klasik soru-cevap yönteminden kaynaklanan yanlış ya da yanıltıcı veriler sorununu büyük ölçüde çözecek gibi görünmektedir.

KAYNAKÇA

BARRINGER Bruce R., HARRISON J.S. "Walking a Tightrope:Creating Value Through Inter Organizational Relationship", <u>Journal of Management</u>, 26:3, 2000.

CLEMENSa Bruce W., DOUGLAS Thomas J. "Understanding Strategic Responses to Institutional Pressures", Journal of Busines Research, 58, 2005.

CRAVENS W., SHIPP S.H., CRAVENS K.S. "Reforming the Traditional Organization: The Mandate for Developing Networks", <u>Business Horizons</u>, July-August, 1994.

EREN Erol, İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Der Yayınları, 1997.

EROĞLU Feyzullah. Davranış Bilimleri, Beta, 2004.

İRMİŞ Ayşe. Yeni Bir Örgütlenme Şekli Olarak Şebeke Organizasyonlar, Beta 2003.

KOÇEL Tamer. İşletme Yöneticiliği, Beta, 2003

ÖZAKPINAR Yılmaz, Batılılaşma Meselesi ve Mümtaz Turhan, Kubbealtı Neşriyat, No:50, 1997.

ÖZKARA Belkıs. "Kurumsallaşma Teorisinde Örgütsel Değişim Sorunu", <u>Afyon Kocatepe</u> Üniversitesi İktisadi ve idari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt.2, Sayı.1, 2000.

PARKHE Arvind. "Institutional Environments, Institutional Change and International Alliances" Journal of International Management, 9, 2003.

ROBERT Paul. Le Petit Robert Dictionnaire, Societe Du Nouveau Littre



TOBB EKONOMI VE TEKNOLOJI ÜNIVERSITESI

ISBN: 975 - 9116 - 00 - 6